



AGENCIA SUIZA PARA EL DESARROLLO Y LA COOPERACION

COSUDE



PROGRAMA DE CAPACITACION LABORAL

CAPLAB

MANUAL DE GESTION DEL MODELO CAPLAB



AGENCIA SUIZA PARA EL DESARROLLO Y LA COOPERACION

COSUDE



PROGRAMA DE CAPACTACION LABORAL

CAPLAB

MANUAL DE GESTION DEL MODELO CAPLAB

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN LABORAL – CAPLAB
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación – COSUDE

Este Manual fue preparado por el Sr. Alfredo Coronel Zegarra Guzmán y la Sra. Norma Añaños Castilla.

Se autoriza a citar o reproducir el contenido de la presente publicación siempre y cuando se mencione la fuente y se remita un ejemplar al Programa de Capacitación Laboral – CAPLAB, de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación – COSUDE.

Calle Roma 455, San Isidro
Teléfonos 442.95.40 / 421.91.12
E-mail: cosudecaplab@terra.com.pe

© 1ª Edición, por COSUDE-CAPLAB

Lima, enero del 2001

Presentación

Este documento preparado especialmente por el Programa de Capacitación Laboral (CAPLAB), es un instrumento que tiene por finalidad servir de guía básica para la aplicación de la metodología de capacitación laboral desarrollada por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) a través del Programa de Capacitación Laboral (CAPLAB).

La exitosa aplicación de lo que denominamos el Modelo CAPLAB como experiencia innovadora en el campo de la formación y colocación laboral en Centros de Educación Ocupacional de Lima, entre 1997 y 1999, generó el interés por replicarla en diversas zonas del país y consecuentemente la elaboración del presente Manual de Gestión del Modelo CAPLAB.

Desde 1997 hasta fines de 1999 se ha venido desarrollando el Programa en forma piloto en la ciudad de Lima, la experiencia adquirida en su aplicación, los resultados obtenidos y el proceso de aprendizaje ganado en este período, permiten hoy extender y diversificar el Programa en su Fase de Ampliación en nuevos CEOs en Lima y en otros departamentos del país.

En ese sentido este material pretende servir de orientación y referencia para poder ampliar el espectro de atención del Programa de Capacitación Laboral, y facilitar su réplica y adaptación en otros CEOs en diferentes zonas del país. El documento que presentamos es, finalmente una sistematización resumida de los puntos clave que se deben tomar en cuenta a la hora de decidir impulsar y gestionar el proyecto en otros ámbitos.

Ha sido concebido como un medio difusor de la práctica y procedimientos en la ejecución del Modelo de Gestión en los CEOs, un resumen de la experiencia adquirida que debe utilizar creativamente el equipo de especialistas de CEOs, seleccionados para impulsar su aplicación en otros ámbitos durante la fase de ampliación de CAPLAB.

El equipo de especialistas que colaborará en la réplica y ampliación son principalmente los Directores y Docentes de los ocho CEOs piloto de Lima con quienes iniciamos la experiencia: CEO FE Y ALEGRÍA N°03, CEO FE Y ALEGRÍA N°32, CEO FE Y ALEGRÍA N°43, CEO PROMAE MAGDALENA, CEO PROMAE RÍIMAC, CEO PRESENTACIÓN DE MARÍA, CEO JESÚS OBRERO y CEO SAN HILARIÓN BAJO. Ellos hicieron "Camino al andar" y contribuyeron a definir estrategias alternativas viables y posibles de sostenibilidad. En este sentido los comprometimos a ser "Padrinos" de los CEOs que se incorporan al programa a partir de este año. "Padrinos" y "Ahijados" podrán utilizar este material como referente respecto a la aplicación del Modelo CAPLAB.

Como todo manual éste es, sólo una guía de la práctica y procedimientos aplicados en la ejecución del Modelo, por lo tanto es posible de ser perfeccionado durante su uso; en ese sentido se espera que sirva para que se generen, a partir de la realidad de cada Centro de Formación, innovaciones, mejoras y propuestas a fin de poder afinar el Manual e inclusive contenidos del Modelo en sí mismo. Creemos así estimular la participación comprometida de los docentes, a partir de

Introducción

El Manual está diseñado para ser utilizado por:

- ✓ Las personas / instituciones que habiendo participado en el proceso piloto del Programa CAPLAB serán los agentes de réplica y expansión, actuando como “padrinos” o facilitadores de la transferencia del Modelo.
- ✓ Los CEOS que actúen como gestores del Modelo en las distintas localidades donde se aplique.
- ✓ Otras instituciones que estén motivados y decidan aplicar el Modelo CAPLAB.

El Manual está conformado por dos unidades, de acuerdo a ejes temáticos comunes del proceso de aplicación del Modelo CAPLAB.

- *La Unidad 1 comprende:* El Modelo CAPLAB. Conceptos, estructura y organización. Presenta las características del Modelo, describiendo los fundamentos y las nociones en las que se sustenta el sistema.
- *La Unidad 2: “Gestión y consolidación del Modelo. Procedimientos e instrumentos”.* Detalla los mecanismos para hacer operativo el Modelo. La Unidad está dividida en dos grandes temas: la evaluación de la viabilidad para poner en marcha el Modelo, una vez definida la misma, se explica el proceso de Planificación Estratégica que finaliza con la realización de un Plan Operativo y la segunda parte que propone elementos para la aplicación del Modelo, mediante una administración eficiente de los recursos que haga posible la aplicación de un programa sostenible a largo plazo.
- Cada Unidad contiene un glosario con definiciones utilizadas en el Modelo y cuyas acepciones corresponden específicamente al mismo.

Al inicio de cada Unidad se presentan dos cuadros, el primero resume los temas de la Unidad, el segundo propone algunos criterios orientadores para los usuarios del Manual. Se incluye, igualmente, un diagrama de referencia sobre los temas a tratar, que puede facilitar su ubicación en el esquema general del Manual y del Modelo.

En el desarrollo de cada materia se hace referencia a documentos que detallan y/o complementan el tema tratado.

Como elementos de apoyo para el proceso de capacitación previsto, en la medida de lo posible, se sugieren mecanismos y/o instrumentos de apoyo para facilitar la transferencia. También, algunos medios para realizar propuestas, simulaciones y proyecciones de aplicación práctica, de modo que los participantes puedan consolidar el conocimiento del Modelo y evaluar las posibilidades que éste tendría si se aplicase a la realidad concreta de su CEO.

Se trata de desarrollar los conceptos y elementos que se están adquiriendo y reconocer las posibilidades del uso y adaptación del Modelo.

UNIDAD 1: El Modelo CAPLAB

Conceptos, estructura y organización

Índice de Unidad 1

I.	<i>Unidad 1: Antecedentes y definiciones básicas</i>	3
A)	Componentes del Programa de Capacitación Laboral	5
1)	Proyecto de Capacitación de Jóvenes y Mujeres, articulada al mercado.	5
2)	Proyecto de Capacitación Docente	6
3)	Proyecto Sistema de Información Laboral y Colocación, SILyC	6
II.	<i>Desarrollo del Programa de Capacitación Laboral (Fase de Ampliación 2000 – 2003).</i>	10
A)	El Contexto socio económico.	10
B)	Propósito del Programa CAPLAB para la Fase de Ampliación (2000 - 2003)	13
C)	Objetivo del Programa CAPLAB	13
D)	Socios del Programa	13
1)	Jóvenes y Mujeres	14
2)	Docentes CEOS	14
3)	Pequeñas empresas	14
4)	Gremios de Trabajadores	14
5)	Redes Locales: Iglesias, ONGs, asociaciones y otras	15
6)	Contrapartes	15
III.	<i>El Modelo de Capacitación Laboral</i>	17
A)	Componente 01	20
1)	Capacitación Laboral de Jóvenes y Mujeres de manera articulada al mercado	20
2)	Formación articulada al mercado laboral	20
3)	Enfoque de capacitación por Competencias	21
B)	Elementos del Enfoque por Competencias que CAPLAB aplica	24
1)	El AOP – CAPLAB	24
2)	El Perfil Ocupacional	25
3)	Diseño Curricular	25
4)	Cursos Modulares	25
a)	Lo que contiene un Módulo	26
b)	Promoción de los servicios de capacitación	29
c)	La inscripción del postulante	30
d)	La evaluación y registro	30
e)	El proceso de capacitación	32
C)	Componente 2	34
1)	Capacitación a Directores y Docentes de CEOS	34
2)	La capacitación técnico pedagógica	34
3)	Capacitación técnico productiva	35
4)	Formación en gestión	36
5)	Pasantías y articulación con las empresas	37
D)	Componente 3	38
1)	Sistema de Información Laboral y Colocación	38
2)	El Sistema de Información Laboral y Colocación – SIL y C	39
3)	Centro de Información Laboral y Colocación – CIL	40
a)	Producción y difusión de información laboral	40
b)	Asesoría en la Búsqueda de Empleo - ABE	40
4)	Productos más importantes del Proyecto SIL Y C	41
IV.	<i>Ejes Transversales del Modelo CAPLAB</i>	43
A)	Equidad de Género	43
B)	Manejo y cuidado del Medio Ambiente	46
V.	<i>Glosario de términos más utilizados</i>	48

Índice de Gráficos

<i>Gráfico N° 1 Socios y relaciones Interinstitucionales del Programa CAPLAB</i>	16
<i>Gráfico N° 2: Servicios generados por el Modelo en el CEO</i>	17

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración N° 1: Fases del Programa CAPLAB</i>	4
<i>Ilustración N° 2: Presentación de los Proyectos del Modelo</i>	7
<i>Ilustración N° 3: Detalle de la Propuesta del Modelo</i>	19
<i>Ilustración N° 4: Diagrama del Proceso de Formación del Modelo</i>	32
<i>Ilustración N° 5: Diagrama de Estructura del SIL y C</i>	39
<i>Ilustración N° 6: Diagrama para incorporar Enfoque de Género en CEO</i>	45

Índice de Recuadros

<i>Recuadro N° 1: Objetivos de la Unidad 1</i>	2
<i>Recuadro N° 2: Recomendaciones para los participantes</i>	12
<i>Recuadro N° 3: Definiciones usadas en el Objetivo del Modelo</i>	13
<i>Recuadro N° 4: Pasos que deben seguir para definir el diseño de la capacitación articulados al mercado</i>	21
<i>Recuadro N° 5: Diferencias entre Programa Convencional y la Formación por Competencias</i>	23
<i>Recuadro N° 6: Actividades sugeridas</i>	33
<i>Recuadro N° 7: Actividades que pueden realizar para evaluar la Capacitación Pedagógica</i>	34
<i>Recuadro N° 8: Puntos para reflexión sobre la capacitación pedagógica</i>	35
<i>Recuadro N° 9: Tareas para reforzar la Capacitación</i>	38
<i>Recuadro N° 10: Actividades complementarias</i>	42
<i>Recuadro N° 11: Actividades que se pueden realizar para conocer mejor las aplicaciones sobre Género</i>	44
<i>Recuadro N° 12: Puntos para discusión y reflexión sobre el Enfoque de Género</i>	45
<i>Recuadro N° 13: Actividades y reflexiones en torno al tema del Medio Ambiente</i>	47

UNIDAD N° 1

El Modelo CAPLAB

Conceptos, estructura y organización

El Programa de Capacitación Laboral – CAPLAB

Recuadro N° 1: Objetivos de la Unidad 1

Se espera que los y las participantes luego de analizar la Unidad:

- ✓ Tengan una visión de la evolución del Programa y conozcan el funcionamiento del Modelo CAPLAB.
- ✓ Reconozcan claramente los fines, objetivos y las instituciones que participan en su ejecución.
- ✓ Señalen con precisión los componentes del Modelo CAPLAB y cómo se relacionan, describiendo cada aspecto de los mismos.
- ✓ Expresen opinión sobre los conceptos y estrategias en que se basa el Modelo.
- ✓ Evalúen la pertinencia de los conceptos, estructura y organización del Modelo comparando con otros modelos que se aplican en otros CEOs y en relación a modernos enfoques de Formación Profesional.
- ✓ Analicen cómo funciona cada componente del Modelo, estableciendo sus ventajas y desventajas, en general, y las de cada uno de sus componentes, en particular.
- ✓ Puedan determinar las condiciones de aplicación del Modelo en su CEO y especificar las fortalezas y debilidades para su ejecución.
- ✓ Acuerden compromisos sobre su futura aplicación.

I. Unidad 1: Antecedentes y definiciones básicas

La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), acordó con el Perú el desarrollo de un Programa de Capacitación Laboral, el mismo que se diseñó con el objetivo de integrar a jóvenes y mujeres, subempleados y/o desempleados al mercado laboral en el país.

El Programa de Capacitación Laboral (CAPLAB), inició sus actividades preparatorias en octubre de 1996 bajo los siguientes compromisos:

- Impartir a los y las jóvenes una capacitación laboral acorde con su realidad, dando respuesta a la demanda de recurso humano capacitado.
- Lograr que las pequeñas y medianas empresas ofrezcan puestos de trabajo seguros para el grupo meta.
- Lograr que los grupos desfavorecidos dispongan de la capacidad de generar su propio empleo.
- Facilitar que se creen estructuras que permitan difundir conceptos, materiales y resultados de los proyectos a escala nacional

Estos compromisos plasmarían la orientación de la COSUDE¹ con relación a poblaciones con necesidades básicas insatisfechas bajo los siguientes principios:

- > Reforzar la autonomía de los pueblos.
- > Apoyar a las capas más pobres de la población.
- > Promover el uso sostenible de los recursos humanos existentes en el país.
- > Velar por la equidad en las relaciones entre hombres y mujeres.

El programa mencionado de Capacitación Laboral, cuya sigla es CAPLAB se organizó en las siguientes fases²:

1. **Fase inicial** (13 de febrero de 1997 a setiembre de 1998), cuyo objetivo estratégico consistió en la formulación e implementación de tres proyectos pilotos, poniendo a prueba, en 08 CEOs seleccionados de Lima, la validez del diseño original, previa investigación del ámbito de la formación profesional de jóvenes y mujeres y la integración de éstos al mercado laboral. Esta fase sirvió para iniciar la experiencia, así como para crear formas de cooperación con otras instituciones nacionales o internacionales y las contrapartes: el Ministerio de Educación y el Ministerio de Trabajo y Promoción Social.

¹ Si desean conocer más acerca de las actividades de COSUDE en el Perú pueden contactar vía correo electrónico a Cosude@terra.com.pe o vía la página Web <http://www.cosude.com.sw>

² Las fuentes más importantes que documentan la Fase Inicial son:

CAPLAB. Taller de concertación sobre la propuesta del Programa de Capacitación Laboral. Cieneguilla 14-16 de abril de 1997.

CAPLAB. Encuesta realizada a los CEOs para su participación como Institución Ejecutora en el Proyecto TA1: Capacitación de Jóvenes. Lima, mayo de 1997.

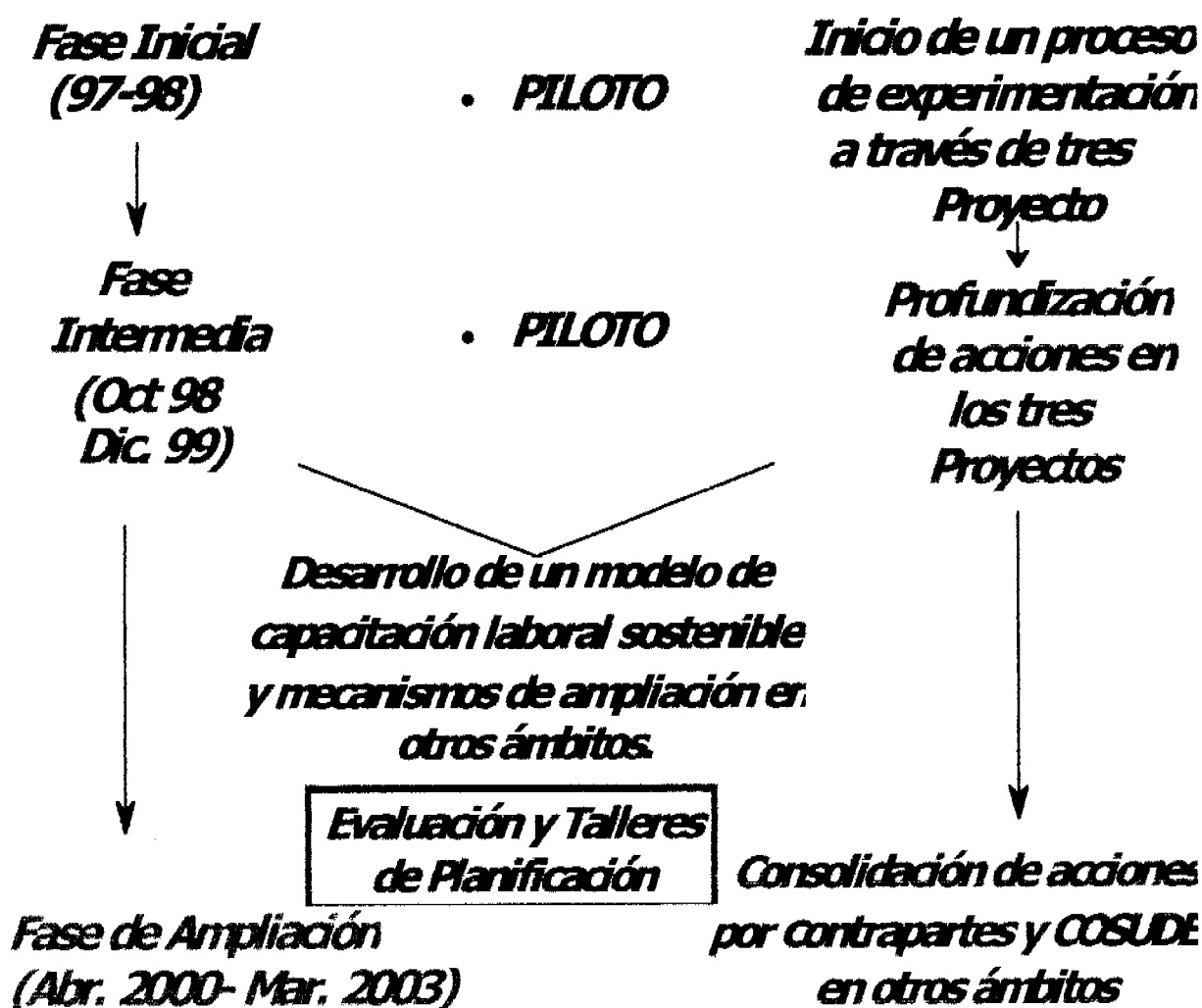
CAPLAB. Plan Operativo Anual 1997. Programa de Capacitación Laboral (Etapa piloto).

CAPLAB. Plan Operativo Anual 1998. Programa de Capacitación Laboral.

2. **Fase intermedia** (octubre de 1998 a marzo del 2000), con el objetivo estratégico de profundizar y consolidar la experiencia y disponer lo necesario para hacer posible la ampliación del programa y su sostenibilidad. Durante esta Fase se continuó la experiencia en los 08 CEOs seleccionados, con los mismos aliados estratégicos: el Ministerio de Educación y al Ministerio de Trabajo y Promoción Social

3. **Fase de ampliación** (de abril del 2000 a marzo del 2003), con el objetivo estratégico lograr la consolidación y ampliación del Modelo en otros CEOs de Lima y en varias regiones del país. Esta Fase se encuentra actualmente en ejecución.

Ilustración N° 1: Fases del Programa CAPLAB



A) Componentes del Programa de Capacitación Laboral

1) Proyecto de Capacitación de Jóvenes y Mujeres, articulada al mercado.

Se desarrolla con la participación de los Centros de Educación Ocupacional seleccionados bajo criterios preestablecidos. Los CEOs pilotos seleccionados son:

- ✓ Fe y Alegría 03 de San Juan de Miraflores
- ✓ Fe y Alegría 32 de San Juan de Lurigancho
- ✓ Fe y Alegría 43 de Ventanilla
- ✓ Promae Rímac del Rímac
- ✓ Promae Magdalena de Magdalena
- ✓ Presentación de María de Comas
- ✓ Jesús Obrero de Comas
- ✓ San Hilarión Bajo de San Juan de Lurigancho

Este Proyecto de Capacitación de Jóvenes y Mujeres, articulada al mercado implica el desarrollo de procesos vinculados al Enfoque por Competencias; estos son:

- El Análisis Ocupacional Participativo – AOP/CAPLAB elaborado en colaboración con empresarios y trabajadores, para definir el Perfil Ocupacional.
- Perfiles profesionales, consultados también con empresarios y trabajadores que describen las áreas de responsabilidad y las tareas que asume un trabajador al ser contratado para un puesto de trabajo.
- Currículos Modulares, con valor en el mercado laboral, que faciliten la empleabilidad de los egresados y egresadas, y permitan la certificación progresiva, de acuerdo al desarrollo de los módulos.
- Programación de los currículos modulares, con enfoque por competencias, que se aplican en las familias de Metal Mecánica, Industrias de Alimentos, Textiles y Confecciones, Carpintería, Cerámica y Artesanía.
- Elaboración de Manuales para docentes, Guías para el Estudiante e Instrumentos de Evaluación para cada uno de los Módulos de las Familias Profesionales mencionados; estos son:
 - En Metal Mecánica:
 - Mecánica de Banco y Ajuste
 - Soldadura, Módulos I y II
 - Fresa, Módulos I y II
 - Torno, Módulos I y II

- En Textiles y Confecciones
 - Operatividad de Máquinas I
 - Operatividad de Máquinas II
 - Patronaje I
 - Patronaje II
- Industrias Alimentarias
 - Panadería
 - Pastelería
- Equipos y herramientas requeridos para las áreas seleccionadas.
- Normas para la organización de los talleres, teniendo en cuenta los procesos productivos y las condiciones de seguridad e higiene industrial.
- Acuerdos con empresas para promover la práctica y la empleabilidad de los egresados.
- Acuerdos con empresas y trabajadores para involucrarlos en los procesos de capacitación.
- Participación de los CEOs como expositores en ferias y otros eventos.

2) Proyecto de Capacitación Docente

Involucra la actualización, capacitación y perfeccionamiento de Directores, Jefes de Talleres y docentes de los CEOs seleccionados y especialistas de USEs; la capacitación abarca los temas técnico pedagógicos, de procesos productivos y de gestión institucional, en alianza con las empresas e instituciones de formación.

3) Proyecto Sistema de Información Laboral y Colocación, SILyC

Este Proyecto se desarrolla en Convenio con el Ministerio de Trabajo y Promoción Social y está orientado a facilitar la articulación de la oferta con la demanda laboral.

Este Proyecto permite a nivel de CEO:

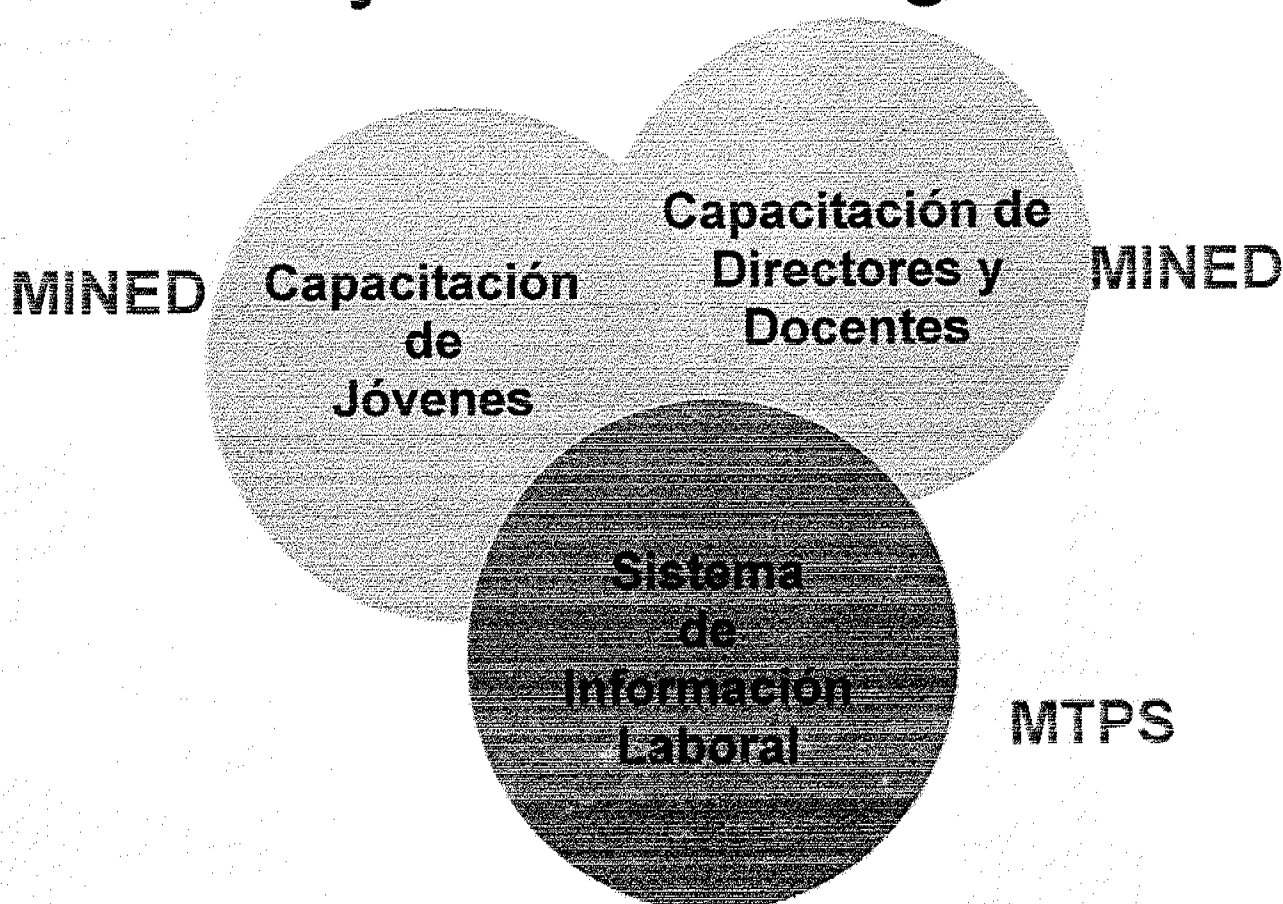
- El funcionamiento del Centro de Información Laboral y Colocación, CIL, que facilita:
 - Bolsa de Trabajo
 - Asesoría para la Búsqueda de Empleo.
 - Información Laboral.
 - Seguimiento de egresados(as)
 - Servicios a los que acceden egresados(as) del CEO y en general todo trabajador que lo requiera, así como un número creciente de empresas.

- El funcionamiento del Sistema de Información Laboral y Colocación - SILyC a nivel del MTPS, permite:
 - Establecer una red que debe interconectar a todas las entidades vinculadas al empleo (Pro empleo y otras) y proveer servicios de intermediación, información laboral y asesoría para la búsqueda de empleo.

Los tres Proyectos mencionados: Capacitación de Jóvenes, Capacitación a Docentes y Sistema de Información laboral - SILyC, sustentan la propuesta del Programa CAPLAB en una visión de unidad, integración e interdependencia; la capacitación es eficaz y de calidad en la medida en que hay ajuste y complementariedades entre los tres Proyectos³

Ilustración N° 2: Presentación de los Proyectos del Modelo

Proyectos del Programa



³ Entre otros documentos de soporte institucional y legal del Modelo se pueden revisar:

- ✓ Decreto Supremo 040-84/ED Reglamento de Educación Ocupacional del Ministerio de Educación.
- ✓ Decreto Supremo 057-85/ED Reglamento de Actividades Productivas del Ministerio de Educación.
- ✓ Resolución Ministerial 016-96/ED, que faculta a los directores de los Centros Educativos Ocupacionales a suscribir convenios.
- ✓ Directiva N° 010 DINESST-98 "Aplicación del proyecto piloto de capacitación laboral para jóvenes, varones y mujeres a desarrollarse en Lima".

Los tres componentes son interdependientes y orientándose hacia una visión sistémica de la capacitación laboral. Los tres componentes ofertados desde una visión del CEO atienden tres necesidades: mejorar la calidad de capacitación de la población (jóvenes y mujeres), elevar las competencias de docentes y facilitar mecanismos de información y articulación con el mercado

En tal sentido la concepción del Modelo potencia las capacidades de los Centros Educativos Ocupacionales (CEOS), promoviendo:

- Un servicio educativo eficiente y de calidad en la formación profesional para la población de menores recursos, a fin de incrementar sus opciones de obtener un empleo o auto – empleo y mejorar sus ingresos.
- Unidades educativas con gestión moderna, visión de sostenibilidad institucional y económica; sólidas en el mediano y largo plazo.
- Innovaciones en las áreas pedagógicas y técnicas.
- Promover el desarrollo local, que amplía los vínculos del CEO con la comunidad en general y con el sector empresarial en particular.
- La ampliación de los servicios del Ceo con nuevos servicios de información e intermediación laboral

En síntesis:

¿A QUÉ LLAMAMOS MODELO CAPLAB?

A una forma probada de capacitación laboral que se desarrolla en los CEOs con el objetivo de facilitar el desarrollo de las competencias de jóvenes y mujeres, para mejorar sus condiciones sociales y económicas, a través de su inserción en el mercado de trabajo.

ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

- ♦ EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN LABORAL **CAPLAB**, SE VIENE DESARROLLANDO DESDE 1996. MENCIONE LAS FASES Y SU PROPÓSITO.
- ♦ ¿CUÁLES SON LOS COMPONENTES DEL PROGRAMA CAPLAB EN PROCESO DE EXPERIMENTACIÓN?
- ♦ ¿CÓMO INTERACTÚAN ESTOS TRES COMPONENTES?
- ♦ ¿QUÉ ASPECTOS INNOVATIVOS APARECEN EN ESTOS PRIMEROS CONCEPTOS Y ESTRATEGIAS?
- ♦ DEFINA, ¿QUÉ ES EL PROGRAMA **CAPLAB**?

II. Desarrollo del Programa de Capacitación Laboral (Fase de Ampliación 2000 – 2003).

A) El Contexto socio económico.

Presentamos algunos datos del contexto socio económico del Perú que pueden ayudar a ubicar los problemas de capacitación y empleo.

I. La falta de empleo en el país afecta, particularmente, al segmento más joven de la PEA; la tasa de desempleo urbano fue 8%, mientras que para la población juvenil (14 a 24 años) alcanza el 15.9%.

- ✓ Durante el quinquenio 1995 - 2000 la PEA se incrementa en cerca de 1'100,000 personas, pasando en el año 2000 a 8'900,000 personas. En consecuencia, se necesitará generar aproximadamente 233,000 puestos de trabajo anuales, solamente para absorber la PEA.
- ✓ Ya en 1999 había 628 desocupados en el país, siendo los jóvenes de 14 a 24 años de edad y mujeres los más afectados. Según el INEI al cuarto trimestre de 1999, el 17.9% de la población de 14 a 24 años no estudiaba ni trabajaba. En valores absolutos ello representa 1'037,000 jóvenes.
- ✓ Según cálculos del INEI, para el año 2000 el nivel educativo alcanzado por la población es el siguiente: 7.5% sin nivel; con primaria el 30.7%, con secundaria el 42.3% y superior el 19.5%.
- ✓ Según información a 1999, la población del país con necesidades básicas insatisfechas en el área urbana llega al 33.8% y en el área rural al 69.7%. En relación a los niveles de pobreza por gastos (1998) en la costa urbana están en pobreza extrema el 5.1% y en pobreza no extrema el 22.8% de la población de esa región. En la sierra urbana la pobreza extrema se calcula alcanza el 8.6% y la pobreza no extrema al 24.2%. De lo que se colige, la necesidad de inversión en la producción y en capital humano (capacitación). Dada la estrecha relación entre nivel de ingresos y capacitación, cualquier estrategia de alivio a la pobreza debe incentivar la capacitación laboral, considerando los problemas de desempleo, subempleo, la baja calidad de los servicios educativos y la discriminación de la mujer por razón de género. Por lo tanto, articular el empleo con la capacitación es una de las maneras de ir rompiendo los círculos viciosos que traban el desarrollo del país.
- ✓ El 49% de la población vive en situación de pobreza, aproximadamente 12 millones de personas; así mismo, el 15% de la población vive en situación de extrema pobreza, cerca de tres y medio millones de personas no satisfacen sus necesidades mínimas y básicas.
- ✓ El subempleo y la informalidad afectan de manera evidente a importantes sectores de la población. Las condiciones de empleo son difíciles para la mayoría de los/las

jóvenes y mujeres, se da por cortos períodos de tiempo y con bajos salarios.

De otro lado, se reconoce la importancia y el rol que cumplen las pequeñas y micro empresas en la economía como fuentes de empleo (poco más del 40% de la PEA), su aporte al producto nacional (alrededor del 30% del PBI) nacional, así como su flexibilidad y su disposición para asimilar la innovación y adaptarse a los cambios.

- ✓ Alrededor del 99% de los establecimientos existentes corresponden a empresas de menos de 10 trabajadores.
- ✓ El 78.2% de la PEA está empleada en medianas, pequeñas y micro empresas.
- ✓ Parte importante de esa población está considerada como subempleada, especialmente en dos formas empresariales; por un lado los independientes dedicados al comercio minorista y servicios básicos, y por otro, las unidades familiares donde los empleados y/u obreros no perciben generalmente un ingreso fijo o estable, por formar parte de la estructura familiar (categoría familiar no remunerada en las estadísticas de empleo).
- ✓ Lo real es que las micro y pequeñas empresas son una fuente relativamente poco generadora de empleo directo; sin embargo, son opciones para el auto – empleo y para proporcionar empleo indirecto al relacionarse de diversas maneras al mercado laboral (por ejemplo vía la subcontratación).
- ✓ La estructura empresarial general del país se orienta a las actividades comerciales y de servicios (entre ambas actividades se encuentran poco más del 60% de las unidades económicas), concentración que es mayor en las PYMES.
- ✓ Es frecuente que los empresarios de las PYMES no soliciten servicios de capacitación o no demanden personal calificado, porque generalmente, se encargan ellos mismos de capacitar al personal que contratan. Su visión está marcada por el corto plazo y poca confianza en los proveedores de capacitación.

Los sectores Educación y Trabajo del país alientan políticas orientadas a mejorar la calidad de la oferta educativa y la articulación al empleo. Estas orientaciones de nivel macro constituyen un importante referente para la relación capacitación y empleo que desarrolla el Programa.

Los Centros de Educación Ocupacional - CEOs

- ✓ Los CEOs son instituciones creadas desde los años 70, forman parte de la estructura del sistema educativo como modalidad no formal; permiten la capacitación laboral de nivel básico y/o intermedio.
- ✓ La mayoría de los matriculados en los CEOs (47%), tienen educación secundaria completa y el 16% con algún nivel de educación superior. La mayor parte de la población

matriculada pertenece a los segmentos más pobres de la población.

- ✓ La insuficiencia de equipamiento, la falta de actualización de los docentes, su excesiva carga y bajos ingresos, así como la rigidez y obsolescencia de los programas curriculares, impiden que se pueda brindar una formación acorde con la realidad de los usuarios (Vila Espinoza, 1995). Por estas razones, entre otras, la matrícula en los CEOS estatales es poco demandada.
- ✓ Los salarios de los docentes son bajos en relación con el costo de vida. En estos Centros se invertía mínimamente en la capacitación docente y en recursos pedagógicos de actualización técnica.

Las pocas opciones de los jóvenes/mujeres, derivadas mayoritariamente de su propia condición socio económica, se ven más reducidas aún al no contar con fuentes de información sobre la situación del mercado laboral. Es decir, carecen de relaciones para acceder a un mayor flujo de datos sobre las demandas de las empresas para las que podrían estar calificados. Con esto pierden oportunidades y agudizan su situación de empobrecimiento.

CAPLAB en acuerdo con los sectores involucrados, opta por la cooperación con los CEOs, a través de un programa de capacitación laboral con el objetivo de mejorar la empleabilidad de estos sectores de la población menos favorecida, especialmente jóvenes y mujeres

Recuadro N° 2: Recomendaciones para los participantes

¿CÓMO PODRÍAN LOS PARTICIPANTES CARACTERIZAR EL CONTEXTO SOCIO – ECONÓMICO DE LA POBLACIÓN DONDE SE UBICA EL CEO DONDE TRABAJA?

- ◆ PREPARE UN LISTADO DE LAS VARIABLES QUE CONSIDERA PERTINENTES ANALIZAR PARA TENER LAS CARACTERÍSTICAS DE SU ZONA.
- ◆ PRESENTE Y DEBATA ESTA INFORMACIÓN CON LOS DEMÁS.
- ◆ COMPARE RESULTADOS CON LAS VARIABLES ANALIZADAS ANTERIORMENTE.
- ◆ TRABAJE EN GRUPO Y COMPLETE ASÍ LA INFORMACIÓN DE LAS VARIABLES DE EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN Y EMPLEO QUE SE DISCUTIERON Y ESTABLECIERON POR CONSENSO COMO LAS MÁS IMPORTANTES DE SU CEO. PRESENTE Y DEBATA RESULTADOS.
- ◆ PROPONGA ALGUNOS COMPROMISOS RESPECTO A LA REALIZACIÓN DE ESTE TIPO DE ANÁLISIS QUE PERMITA CONOCER MÁS Y MEJOR SU CONTEXTO.

B) Propósito del Programa CAPLAB para la Fase de Ampliación (2000 - 2003)

Para la Fase de Ampliación se busca que el Modelo CAPLAB sea reconocido como componente del sistema de formación profesional, y su implementación en el ámbito nacional esté asumida por los sectores de Educación y Trabajo.

Se espera concretar:

- ✓ *Un sistema de formación en proceso de implementación e institucionalización.*
- ✓ *Resoluciones del MTPS y MINED en aplicación que incorporan el Modelo CAPLAB en la formación profesional.*
- ✓ *Políticas del MTPS y del MINED sobre la implementación del Modelo CAPLAB en el ámbito nacional.*

C) Objetivo del Programa CAPLAB

El Modelo tiene por objetivo superior que jóvenes y mujeres desempleados y subempleados tengan acceso a un sistema nacional de capacitación laboral y de colocación, articulado al mercado del trabajo, que les facilite la empleabilidad, el auto – empleo y la mejora de sus ingresos.

Recuadro N° 3: Definiciones usadas en el Objetivo del Modelo

Empleabilidad: Desarrollo de competencias para poder desenvolverse adecuadamente en el mercado laboral.

Auto – Empleo: Capacidad de emprender actividades económicas de forma independiente o grupal.

Mejora de Ingresos: Mejores condiciones laborales y/o mayores ingresos.

Capacitación laboral articulada al mercado: Adaptación de la formación profesional a las demandas del mercado, mediante el enfoque por competencias laborales. Lo que se relaciona con un proceso de capacitación permanente del personal del sistema nacional de educación.

Participación empresarial: Incorporación de los empresarios en el desarrollo del Modelo en su conjunto, fomentando así su competitividad.

D) Socios del Programa

Si bien la población a involucrar directamente como **socia** en el Programa CAPLAB son los y las jóvenes y mujeres, indirectamente, el trabajo con docentes

y empresarios los convierte en actores principales, por lo cual se les incluye en esta sección.

1) Jóvenes y Mujeres

El grupo objetivo a capacitar está constituido por **jóvenes**, varones y mujeres de 16 a 25 años (pudiendo llegar hasta los 30 años), en situación de pobreza y residente en zonas populares o marginales. Se trata de jóvenes que no pueden permanecer largos periodos capacitándose, por lo que se les ofrece una formación flexible que permite entrar, salir y volver a ingresar, según sus necesidades laborales o formativas. En esta perspectiva, la gestión del aprendizaje enfatiza el rol del aprendiz, valorando su experiencia previa. De otro lado, permite planificar el equipamiento y los materiales requeridos para cada módulo.

Las **mujeres**, mas específicamente, constituyen un grupo objetivo importante, dadas sus necesidades socio – económicas, fundamentalmente: capacitación, inserción laboral y mejoramiento de sus ingresos.

2) Docentes CEOS

Se considera a los directores y docentes de los CEOS como actores importantes que requieren participar en procesos de auto - formación así como en la complementación de sus competencias técnico productivas, técnico pedagógicas y de gestión. Se incluye dentro de este grupo a los especialistas de las USEs, de las Direcciones Regionales de Educación y del Ministerio de Educación.

3) Pequeñas empresas

Las pequeñas y micro empresas, al participar en el diseño de los cursos modulares y establecer las características del tipo de trabajador (a) que requieren, obtienen beneficios contratando personal capacitado. Adicionalmente, tienen la oportunidad de promover la capacitación de sus trabajadores en los cursos que ofrece el Programa CAPLAB.

Si bien es cierto que la disposición del empresario hacia la contratación de egresados de CEOs es tradicionalmente limitada, ésta se puede ver modificada en la medida en que se le involucre cada vez más en el proceso de diseño y evaluación del Modelo.

4) Gremios de Trabajadores

Su participación es importante porque contribuyen a definir el tipo de perfil y la naturaleza de los aprendizajes que se espera de un(a) trabajador(a) que ayuda a mejorar su empleabilidad

5) Redes Locales: Iglesias, ONGs, asociaciones y otras

Los grupos de instituciones y personas que directa o indirectamente permiten articular los diferentes componentes del Modelo. Las redes conformadas por asociaciones existentes en las zonas de acción del Programa, pueden ser potenciadas al vincularse a las actividades del mismo, ampliando su espectro de actuación.

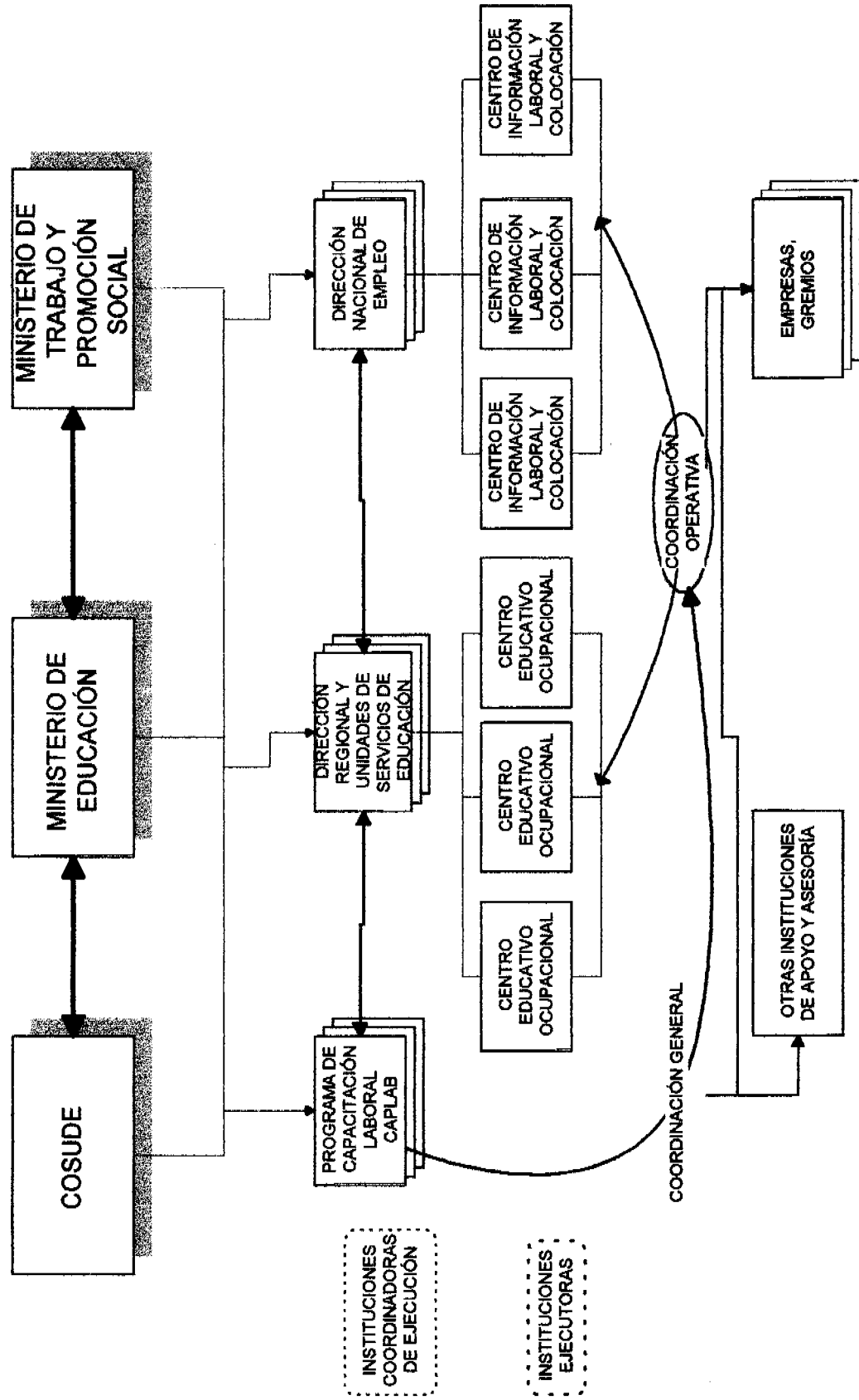
El Modelo, al establecer relaciones con diversos sectores y agentes sociales y económicos, potencia las relaciones entre los mismos, creando o fortaleciendo redes de cooperación en su ámbito de actuación.

6) Contrapartes

Las contrapartes sectoriales del Programa CAPLAB son los Ministerios de Educación y de Trabajo y Promoción Social, con quienes el Programa tienen acuerdo para la ejecución de este, vía convenios entre gobiernos, con los sectores y las instituciones ejecutoras.

Ver las interrelaciones en el gráfico siguiente: socios y relaciones interinstitucionales del Programa CAPLAB.

Gráfico N° 1 Socios y relaciones Interinstitucionales del Programa CAPLAB

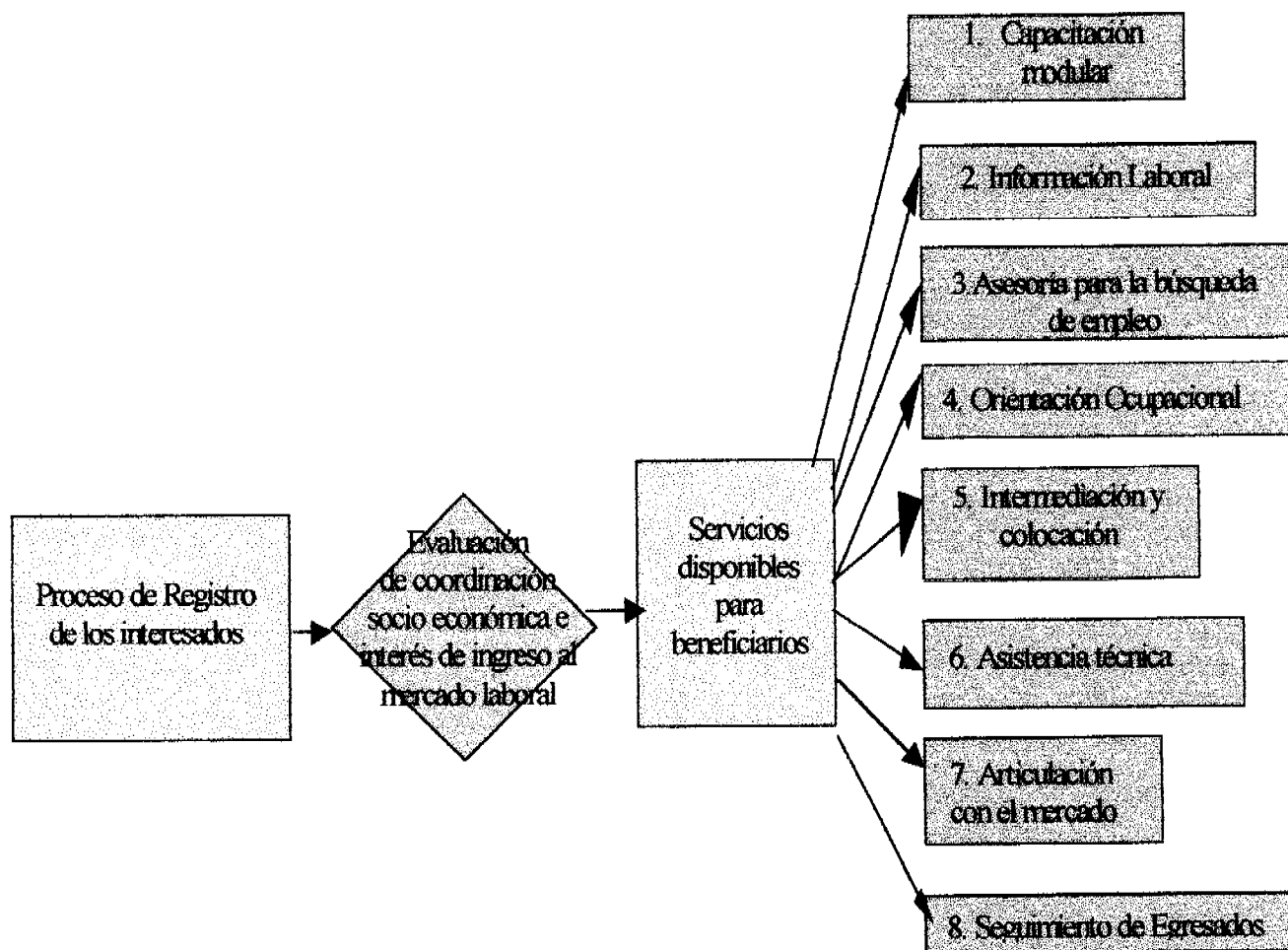


III. El Modelo de Capacitación Laboral

El Programa de Capacitación Laboral desarrolla un Modelo cuyo objetivo es mejorar la empleabilidad de jóvenes y mujeres (prioritariamente), proveyéndoles mecanismos de capacitación articulados al mercado laboral.

El Modelo CAPLAB basa su desarrollo en una estrategia que integra a diferentes actores, especialmente vinculados a los sectores públicos de educación y de trabajo, al empresariado y gremios de trabajadores, concentrando los servicios previstos en los CEOS. Como se puede observar en el gráfico siguiente, el Modelo genera una serie de productos de los que se benefician los actores señalados, principalmente los estudiantes que pueden recibir una amplia gama de servicios:

Gráfico N° 2: Servicios generados por el Modelo en el CEO



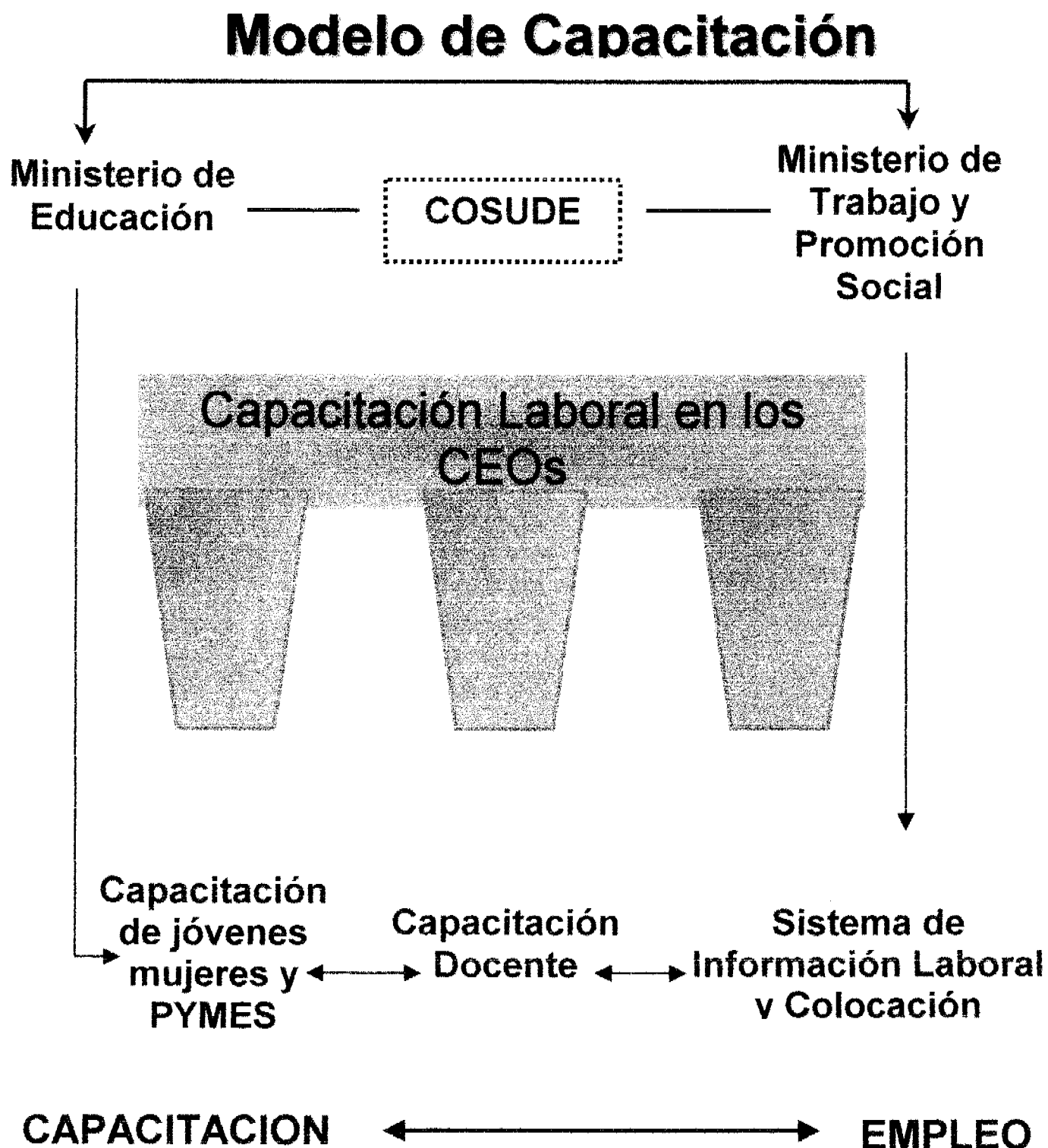
Esta oferta no es cerrada, es decir, depende de las motivaciones, necesidades, capacidades y aptitudes de los usuarios de hacer o no uso de todas o algunas de las opciones ofrecidas, es posible escoger las combinaciones que más interesan o se requieran, e incluso puede realizar cuantas combinaciones se puedan con la finalidad de conseguir sus objetivos de capacitación e inserción laboral.

Este Modelo CAPLAB, tal como vimos en páginas anteriores se concreta a través de tres componentes, que interactúan formando parte de una misma unidad.

Tal como se aprecia en la ilustración N°2 (página 14), el Modelo CAPLAB implica el desarrollo de tres Proyectos integrados sistemáticamente: El Proyecto de Capacitación Laboral articulada al mercado, la Capacitación de Docentes y Directores de CEOS y el Sistema de Información Laboral y Colocaciones, formando un núcleo de acción vinculado al CEO.

Las vinculaciones con el Ministerio de Educación y el Ministerio de Trabajo y Promoción Social permiten el desarrollo del Programa en el contexto de las Políticas de Formación Profesional y de Empleo respectivamente. En consecuencia, se espera que la ampliación de los resultados del Programa CALAB sea asumida por los sectores mencionados en los actuales y en otros ámbitos de ejecución.

Ilustración N° 3: Detalle de la Propuesta del Modelo



Como se ha mencionado, el Modelo contempla igualmente dos ejes temáticos que se incluyen en todos los proyectos: la equidad de género y el cuidado y manejo racional del medio ambiente.

Vamos a describir a continuación, cada uno de los componentes del Modelo CAPLAB

A) Componente 01

1) Capacitación Laboral de Jóvenes y Mujeres de manera articulada al mercado

La capacitación laboral articulada al mercado es el eje sobre el cual confluyen los demás componentes del Modelo; es el punto de partida y de llegada de la capacitación porque permite darle sentido involucrando a los agentes demandantes: empresas y empleadores, en un contexto más global, esa articulación se vincula con las necesidades del desarrollo socio económico.

La capacitación articulada al mercado laboral establece relaciones entre los objetivos de la capacitación y las necesidades de inserción laboral (empleo o autoempleo), es decir establece la pertinencia y consistencia de los contenidos de la capacitación con los requerimientos de un puesto de trabajo concreto. Tal articulación con el mercado laboral, se explica a través de los siguientes procesos:

2) Formación articulada al mercado laboral

La formación profesional articulada al mercado implica: diseñar y realizar la capacitación en concordancia con las necesidades del desarrollo humano y del desenvolvimiento socio económico del entorno regional, nacional e internacional.

El desfase que se observa entre la oferta educativa laboral y la demanda de las empresas por personal con competencias adecuadas a sus procesos productivos, requiere modificar la concepción de los programas o cursos de capacitación que no analizan la utilidad y el sentido social de la producción para que los estudiantes consigan empleo. Es necesario enfocar las acciones formativas combinando las necesidades del desarrollo social y productivo con las posibilidades de los CEOS y de las Redes Locales de apoyo, sin perder de vista el desarrollo personal a que tienen derecho los y las participantes.

Dichos requerimientos significan, de una parte, realizar la capacitación utilizando el enfoque por competencias laborales y establecer una oferta de módulos de formación flexibles, y de otra, adecuarse a la realidad de los jóvenes y mujeres de bajos recursos económicos en el contexto socio-económico y laboral existentes.

Recuadro N° 4: Pasos que deben seguir para definir el diseño de la capacitación articulados al mercado

- ✓ Un sondeo y/o estudio para definir y analizar sectores económicos con potencial de desarrollo en el mercado regional, nacional e internacional y capacidad de generar empleo.
- ✓ Comparación entre el resultado anterior y las capacidades del CEO.
- ✓ Selección de sectores donde el CEO está en condiciones de intervenir competitivamente en la formación profesional.
- ✓ Análisis de las características de las empresas de los sectores seleccionados (cantidad, tamaño, tecnología, ubicación geográfica, políticas de contratación, posición en el mercado).
- ✓ Una nueva comparación con las capacidades técnicas y de gestión del CEO.
- ✓ Revisión de la selección anterior y afinamiento según las opciones reales de poder diseñar módulos de formación adecuados.
- ✓ Establecimiento de vínculos con las empresas de las ocupaciones que piensa ofertar.
- ✓ Consultas con el Centro de Información Laboral y el Comité Técnico Asesor del CEO
- ✓ Recién ahora podrá iniciar el proceso de diseño de módulos en acuerdo con el sector productivo.

Puntos para reflexión sobre la Articulación al Mercado

- ¿Cree posible articular la capacitación a las necesidades del mercado?
- ¿Qué experiencias ha tenido al respecto?
- Dialogue con sus compañeros(as) en relación a las debilidades y ventajas de usar esta estrategia de mejorar la empleabilidad de los egresados(as).
- ¿Qué problemas tendría en seguir los pasos mencionados?. Clasifíquelos de acuerdo a la dificultad de lograrlos. ¿Cómo superar estos problemas en el CEO?.
- Defina una estrategia para resolver las dificultades mencionadas.

3) Enfoque de capacitación por Competencias

Este enfoque busca establecer un aprendizaje centrado en el desempeño, lo que significa integrar los conocimientos (el saber) y sus aplicaciones prácticas (hacer), por lo que se define como el “saber hacer bien”.

Competencia significa poseer los conocimientos, habilidades y destrezas que, en conjunto, permiten a las personas desarrollar la capacidad de conseguir resultados y enfrentar eficientemente diferentes exigencias y circunstancias de la vida personal, social y laboral.

Características de la Formación por Competencias

- 9 **Enfoca el aprendizaje desde el desempeño laboral y no a partir de los contenidos de los cursos.**
- 9 **Mejora la relevancia de lo que se aprende, articulando el aprendizaje al mundo laboral.**
- 9 **Evita la fragmentación tradicional de programas academicistas.**
- 9 **Facilita la integración de contenidos aplicables al trabajo, mediante módulos y proyectos.**
- 9 **Permite un mejor aprovechamiento del equipamiento e infraestructura disponible.**
- 9 **Genera aprendizajes aplicables a situaciones complejas.**
- 9 **Favorece la autonomía de los individuos.**
- 9 **Transforma el papel de los docentes como facilitadores y promotores del aprendizaje.**

Utilizando este enfoque se posibilita que los egresados(as) de los módulos diseñados tengan una mayor opción a conseguir un empleo, o generar su propio negocio, es decir se amplían sus posibilidades de acceso al mercado laboral (empleabilidad) y por ende la mejora de sus condiciones de vida.

Exigencias de la Formación por Competencia Laboral

A los alumnos	A los docentes	A los centros de formación	A las empresas
La participación activa a su propio ritmo, de acuerdo a sus pre-requisitos, requiere de su compromiso; necesita retroalimentación y estímulo constante.	Papel más activo en cuanto a la motivación para el aprendizaje, es un facilitador. Dominio del manejo técnico del área ocupacional y de las competencias sociales y profesionales para promover el aprendizaje de procesos de comunicación, conducta proactiva, la resolución de problemas, el trabajo en equipo y otros valores de la vida personal y ciudadana.	Realizar pruebas "pilotos" de análisis ocupacional para identificar competencias, en estrecha cooperación con los empresarios y trabajadores, a través de equipos de trabajo que dispongan de perfiles ocupacionales con el sustento de nuevos diseños pedagógicos, materiales educativos apropiados, así como identificar las nuevas ofertas y necesidades de los trabajadores y las empresas.	Participar activamente con las instituciones de formación profesional, tanto en la identificación de competencias como en las prácticas laborales que se cumplan en sus instalaciones, así como favorecer el empleo de personas capacitadas

Recuadro N° 5: Diferencias entre Programa Convencional y la Formación por Competencias

PROGRAMAS CONVENCIONALES	FORMACION POR COMPETENCIAS
Basados en contenido	Basados en la identificación de competencias
Basados en tiempo	Basados en desempeño
Al mismo grupo	Cada persona a su ritmo
Necesidades del grupo	Necesidades individuales
Retro-alimentación retrasada	Retro-alimentación inmediata
Libros de texto/trabajo	Aprendizaje facilitado por actividades
Clases expositivas	Certificación por competencia
Notas finales promediadas	Evaluación de acuerdo a un criterio de desempeño

Aplicación de la noción del Enfoque por Competencias

Para ampliar información sobre el tema se puede consultar el Documento "La Formación por Competencia Laboral. Manual del Docente" CAPLAB- Julio 2000

Actividades de evaluación

9. **¿Cuáles son los indicadores de capacitación y educación más relevantes en su CEO?.**
9. **¿Cuál es el nivel educativo de la población que ingresa al CEO?.**
¿Cuáles son los indicadores diferenciados según sexo?
9. **¿Qué reflexiones tiene respecto a los indicadores de pobreza y de extrema pobreza?.**
9. **¿Cómo se vincula la capacitación con las posibilidades de inserción laboral?.**
9. **¿Qué es el Modelo CAPLAB?.** **¿Cómo se vincula con las necesidades de mejorar la empleabilidad?**
9. **¿Por qué es útil el Enfoque por Competencias para la capacitación laboral?.** **Menciones tres ventajas.**

B) Elementos del Enfoque por Competencias que CAPLAB aplica

Los elementos estratégicos del Enfoque por Competencias que CAPLAB aplica son los siguientes:

1) El AOP – CAPLAB

El Análisis Ocupacional Participativo – AOP/CAPLAB es un método adaptado por CAPLAB que permite analizar una ocupación de cualquier nivel de la pirámide ocupacional y establecer las áreas de responsabilidad y tareas que se ejecutan en un puesto de trabajo. Esta tarea se realiza en consulta con empresarios, trabajadores y docentes. Los resultados del AOP son una parte importante del Enfoque por Competencias.

Los Tres Principios del AOP

Todas las ocupaciones se pueden describir suficientemente en términos de los procesos que trabajadores competentes ejecutan.

Los trabajadores expertos son la gente más capaz para describir su ocupación y lo que están haciendo

Cada proceso tiene implicaciones directas con los conocimientos, las destrezas y las actitudes que los y las trabajadores(as) necesitan aprender para ejecutar con éxito su ocupación.

El resultado final del proceso de realización del Análisis Ocupacional Participativo es el Cartel AOP, que contiene la información necesaria para el diseño de un módulo de Formación Profesional, así como para definir el Perfil Ocupacional.

Contenidos del Cartel AOP – CAPLAB

Un perfil ocupacional detallado (áreas de responsabilidad, procesos y tareas).

Una lista de características personales que posee un buen representante de la ocupación

La lista de equipos y herramientas que se deben manejar para ejecutar exitosamente la ocupación.

La organización del taller

Para mayor conocimiento analice el Manual de uso del AOP/CAPLAB.

2) El Perfil Ocupacional

Este perfil describe las competencias que se espera posea y demuestre un(a) trabajador(a) competente, en un puesto de trabajo determinado.

Este perfil se logra como resultado del análisis ocupacional antes mencionado; este perfil es un paso decisivo en el diseño curricular.

El perfil mencionado describe las competencias de desarrollo personal, técnico, productivo y de gestión que involucra una ocupación en orden a las competencias cognoscitivas, teórico – prácticas, destrezas, valores y actitudes requeridas para el desempeño de un puesto de trabajo.

3) Diseño Curricular

El desarrollo de un currículo de capacitación laboral es un proceso estructurado que lleva del AOP (mundo laboral) a la definición de los aprendizajes y la naturaleza de la enseñanza.

Diseñar un currículo significa tomar muchas decisiones difíciles porque siempre el número de competencias es mucho más grande que los recursos disponibles; el cartel de AOP/CAPLAB logrado ayuda también a establecer el Programa o Guía Curricular: objetivos, contenidos, métodos, duración, talleres, equipos, herramientas requeridas, materiales de apoyo, criterios e instrumentos de evaluación. En este sentido y teniendo en cuenta la realidad y las necesidades de los grupos meta, CAPLAB ha diseñado Cursos Modulares.

4) Cursos Modulares

La organización del currículo a través de cursos modulares se adecua más al público al que se dirige el programa, conformado por jóvenes de escasos recursos económicos, para quienes el costo de capacitación en cursos anuales es más alto (costo de oportunidad), como es alta la deserción que no permite la calificación y la inserción laboral.

La organización modular se adapta tanto a las necesidades de los estudiantes como a los tiempos requeridos en condiciones generalmente regulares para aprender las competencias en un curso determinado. Cada Módulo se certifica una vez logradas las competencias y luego viene la práctica en la empresa, de acuerdo a los objetivos previstos en el programa curricular respectivo.

El módulo habilita para un puesto de trabajo, es decir, tiene valor en términos de la empleabilidad de los participantes que lograron las competencias previstas en dicho módulo.

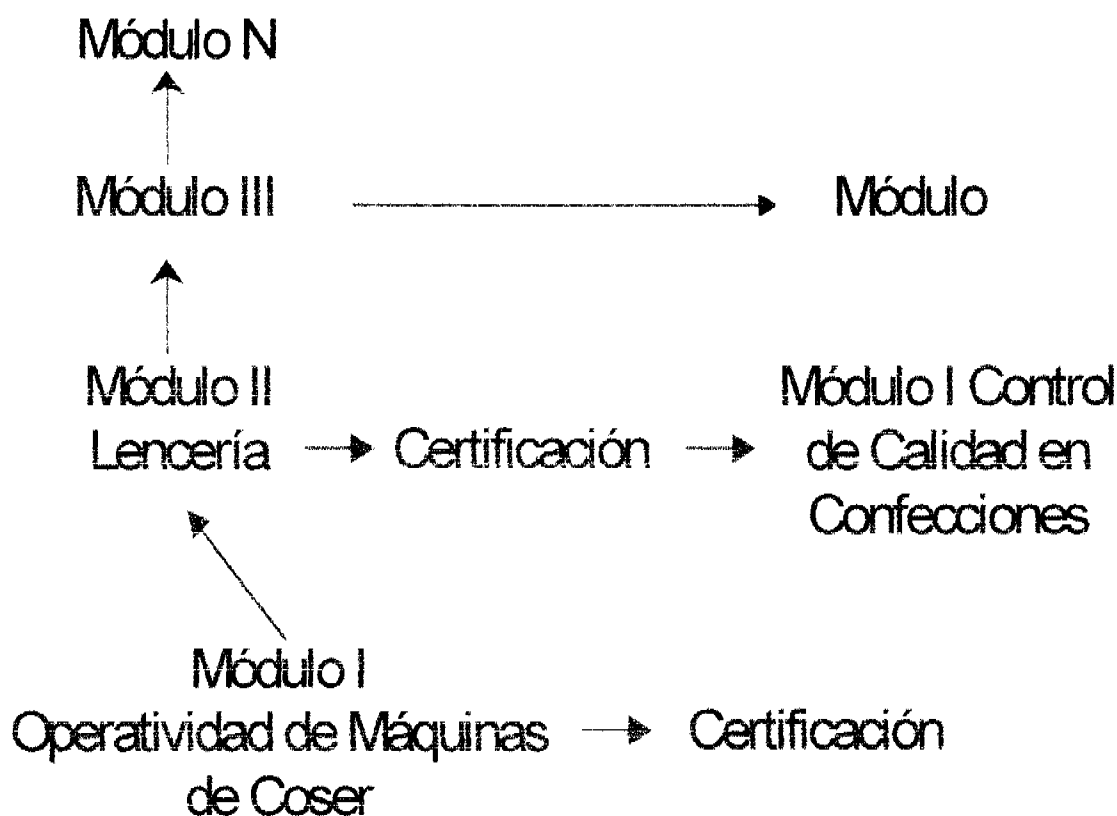
La organización modular facilita la certificación progresiva; los participantes están en posibilidades concretas de profundizar su formación en una familia ocupacional, progresivamente, o en paralelo en módulos complementarios de otras familias ocupacionales, todo lo cual responde a las necesidades reales de flexibilización y de atención de los y las participantes.

Cada Módulo es independiente en la medida en que responde a una ocupación con valor en el mercado laboral. Permite la inserción más rápida del participante en una empresa y motiva su capacitación permanente.

De esta manera cada participante puede decidir, de acuerdo a sus objetivos y necesidades, continuar en el módulo siguiente, inmediatamente o en otro momento de acuerdo a su experiencia en el mercado laboral y situación personal.

Capacitación Modular y Certificación

Familia Ocupacional: Confecciones



a) Lo que contiene un Módulo

Cada Módulo de formación contiene los siguientes documentos o herramientas de trabajo:

- Análisis Ocupacional Participativo – AOP/CAPLAB, con las funciones y tareas que se cumple en una ocupación determinada.
- Perfil profesional básico, que describe las competencias de desarrollo personal y técnico productivo.
- Programas Curriculares, que comprende la descripción y alcance de los cursos modulares con especificación en cada caso de los objetivos, contenidos, metodologías, criterios e instrumentos de evaluación, tiempos, medios y materiales. Finalmente el diseño curricular comprende prototipos validados, descripción de proyectos productivos, experiencias significativas complementarias, guías de práctica y de pasantías, entre otras herramientas.
- Manuales para uso de los docentes, que son herramientas para los profesores y/o instructores que contribuyen a facilitar los procesos de enseñanza –aprendizaje y a actualizar sus conocimientos y metodologías.
- Guías de aprendizaje para los estudiantes, que proveen los elementos dinamizadores y de complementariedad del aprendizaje y el auto - aprendizaje.
- Instrumentos de evaluación, que permiten apreciar los desempeños teóricos, prácticos y productivos logrados por los aprendices con el mismo enfoque por competencias.

✓ **Práctica en las empresas**

La capacitación laboral en una ocupación determinada, de acuerdo al Modelo CAPLAB, se considera a través de prácticas o pasantías en las empresas; un mes o no menos de 100 horas, en tareas o actividades vinculadas al Módulo.

La realización de esta pasantía, implica activa concertación con las empresas y ciertamente, información y motivación a los estudiantes sobre el significado, importancia y el compromiso o responsabilidad que se requieren para el desempeño personal y un puesto de trabajo. Implica de los directores, docentes y personal del CIL un tiempo y dedicación para sensibilizar, informar y concertar con las empresas.

✓ **Pasantías de los docentes en las empresas**

El enfoque por competencias requiere de la actualización permanente de los docentes y del personal del CIL; en tal sentido las pasantías en las empresas constituyen una estrategia eficaz para lograr su actualización y perfeccionamiento en las distintas competencias que el mundo laboral exige: producción, gestión y otros. El CEO debe lograr a través de Mesas de Coordinación, del Comité Técnico de Asesoramiento, de convenios u otras estrategias, que directores, docentes y personal del CIL realicen pasantías programadas, en las empresas.

✓ **Acreditación de los cursos modulares por las empresas**

Las competencias logradas deberían ser acreditadas, certificadas por las empresas o por los gremios empresariales a fin de lograr que estas acrediten o avalen las capacidades reales de los trabajadores(as) y además se involucren en los procesos de capacitación.

✓ **Procesos de intermediación laboral**

Que serán descritos en el capítulo que se refiere a los procesos de información laboral y colocaciones que oferta el CIL.

✓ **Prestación de servicios a PYMES: de capacitación y otros productivos**

✓ **Acuerdos para procesos productivos en escala apropiada al CEO**

✓ **Procesos de gestión para articular la capacitación con el mercado laboral**

Como ya se ha mencionado, la capacitación laboral se basa en el enfoque por competencias laborales, mediante el uso de instrumentos que permiten el diseño de módulos que conjugan las necesidades de las empresas con las necesidades de los futuros trabajadores, combinando los contenidos de formación básica con los técnicos y productivos.

Dichos contenidos, una vez validados, son aplicados, teniendo en consideración la realidad de cada CEO. En este sentido, el Modelo es flexible y su aplicación depende de cómo los CEOS trabajan normalmente, exceptuando el proceso formativo en sí mismo que incluye competencias de formación humana en el CEO y en la práctica empresarial.

Así, una vez que se cuenta con los Módulos requeridos, es necesario realizar procesos que permitan una convocatoria amplia de la población, así como la conveniente inserción de los participantes teniendo en cuenta sus necesidades.

Actividades para afianzar los procesos mencionados

- Visitas a CEOS y participación en el desarrollo de alguno de los Módulos CAPLAB.
- Entrevistas o reunión con Docentes, Consultores, Empresarios que han participado en el diseño de algún Módulo.
- Entrevista con alumnos (as) para conocer los cambios que sienten o perciben respecto a su aprendizaje. También se puede indagar acerca de la opinión sobre la relación Módulo – empleo.
- Visita a empresas donde estudiantes realicen prácticas y/o estén trabajando.
- Análisis de materiales de los Módulos diseñados y en aplicación.
- Trabajo de taller sobre los resultados de las visitas y entrevistas realizadas.
- Opinión, en un par de páginas, sobre la concepción y aplicación práctica del diseño curricular por Módulos con enfoque por competencias. Comparta esta opinión con el Grupo.
- En grupos o en conjunto desarrollen una discusión sobre la concepción del Modelo CAPLAB con estrategia modular y las opciones de aplicación local.

(Para mayor información ver Documentos Técnico Pedagógicos producidos por CAPLAB).

b) Promoción de los servicios de capacitación

De acuerdo al tipo de Módulo, el perfil, las características del CEO y la realidad de la zona, se usan distintos mecanismos de promoción para la difusión de los servicios de capacitación que oferta el CEO:

Estos pueden consistir en:

- ◆ Presentación de los servicios del CEO a diversos públicos.
- ◆ Mensajes diversos a través de: volantes, anuncios radiales locales, avisos en periódicos, folletos, charlas informativas, de ser posible uso de Internet, etc., especialmente a la población de jóvenes, mujeres y empresas.
- ◆ Ferias, exposiciones de productos, ruedas de negocios.
- ◆ La ubicación de avisos y comunicados en las escuelas cercanas, los mercados de abastos, locales comerciales, el mismo CEO, las empresas con las que ya se ha trabajado o se piensa trabajar, entre otros.
- ◆ Mensajes específicos sobre los servicios que presta el CEO a gobiernos locales, iglesias, ONGs y otras redes sociales.
- ◆ Comunicación a las empresas sobre estos objetivos y servicios.
- ◆ Otras posibilidades son la convocatoria para la comunicación directa y las campañas de promoción al finalizar un proceso de capacitación invitando a jóvenes y padres de familia a observar los resultados obtenidos. Esto mismo se puede realizar cuando las empresas desarrollan campañas asociadas a módulos específicos, por ejemplo: en los días cercanos a la celebración del

día de la madre, del padre, Navidad, Fiestas Patrias, ferias escolares, y otros similares

Actividades conexas

Visitar los CEOs que tienen más experiencia.
Revisar el material de difusión que producen.
Hacer un balance entre lo observado y los mecanismos utilizados en su localidad.
Proponer mejoras en función a su experiencia.
Vincular empresas e identificar requerimientos de personal.
Conversar con empresarios e identificar sus problemas en términos de la capacitación de su personal.

c) La inscripción del postulante

Programar la inscripción de manera regular o conforme a las posibilidades del CEO, las necesidades de capacitación y de las empresas. Es pertinente hacer mención a los diversos servicios ofrecidos, ello da valor agregado, por la integralidad del Modelo. El CEO tiene posibilidades legales de abrir matrículas y módulos en distintas fechas del año y así atender necesidades diversas de la población usuaria y del sector productivo.

d) La evaluación y registro

El CEO en coordinación con el CIL aplicará dos procesos de evaluación y registro:

- Uno para identificar los prerequisites del Módulo que se exigen al postulante (si es que los hay). Los resultados ayudarán a los docentes en la planificación y desarrollo de los procesos de nivelación y/o ajustes de los aprendizajes previos, así como para ubicar mejor a los/las estudiantes.
- La otra evaluación consiste en la aplicación de una ficha de evaluación socio-económica y vocacional del postulante, destinada a definir sus intereses y compromisos para incorporarse en el mercado laboral. Se podría dar el caso de algunos postulantes que no estén interesados de manera inmediata en dicha inserción y prefieran, por ejemplo, continuar estudiando siendo su presencia en el CEO un paso para luego estudiar en otra institución, o, ya están en el mercado y requieran perfeccionarse.

Al diferenciar intereses se facilita el proceso asesoría de parte del CIL y de los docentes, por ejemplo, cuando una población tiene definida su opción por el trabajo y/o la ampliación de sus ingresos, el CEO puede agrupar o definir secciones de estudiantes más homogéneamente.

El registro del postulante debe ser personal, y procesado tanto por el CEO como por el CIL.

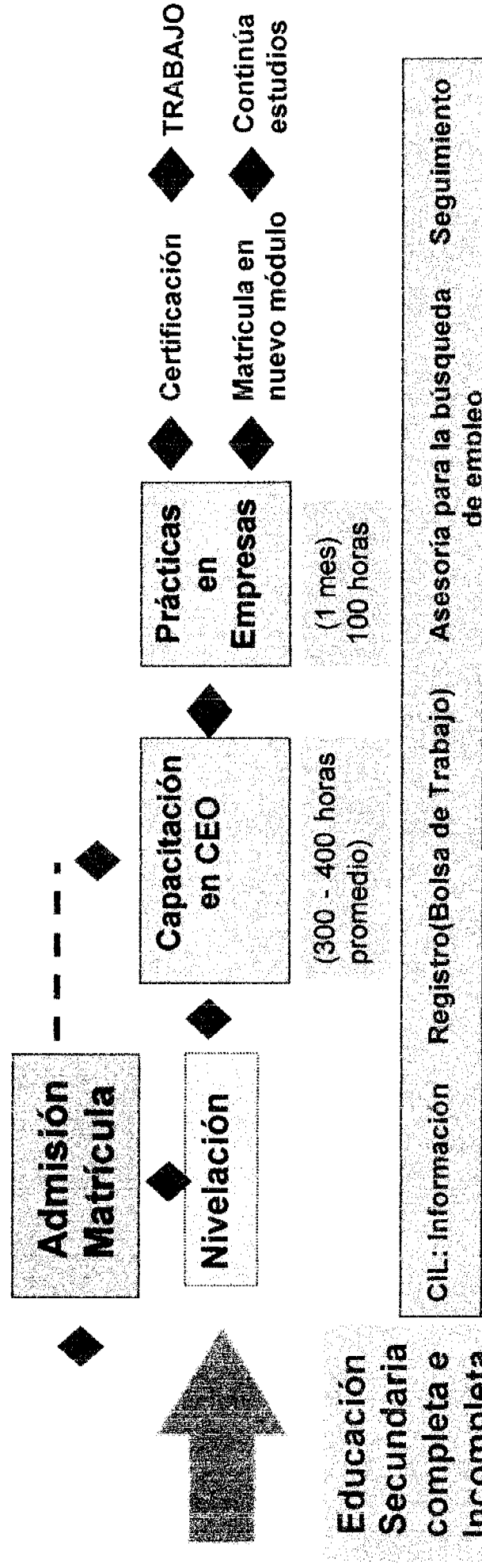
(Ver ficha de evaluación que se aplica en los CEOs Piloto)

e) El proceso de capacitación

El proceso de capacitación propiamente dicho, desde la evaluación inicial de los alumnos y alumnas hasta la finalización de la formación se puede apreciar en el gráfico siguiente.

Ilustración N° 4: Diagrama del Proceso de Formación del Modelo

Proceso de Capacitación Laboral Modular



Recuadro N° 6: Actividades sugeridas***Reflexión y discusión. Definición de alternativas y compromisos con el comité de gestión del CEO y todos los docentes***

- ✓ ¿Hay aplicaciones similares en su CEO?. (o en la zona donde trabaja) Si es así por favor, expóngalas al grupo.
- ✓ Los que no las tengan, también, presenten las limitaciones que detectan para hacer un trabajo como el mencionado.
- ✓ Discusión en grupo sobre ventajas y desventajas del Proyecto.
- ✓ ¿Cuáles son los pasos críticos? (diferenciar entre aquellos que son ya conocidos o trabajados de aquellos que son novedosos o que se presentan como complicados).
- ✓ Con este listado llegar a un consenso respecto a los puntos que deben ser reforzados en cada CEO.
- ✓ Especificar los puntos donde su posibilidad de aplicación es limitada.
- ✓ Presentación de las alternativas que mejor ayuden a la aplicación del proyecto. Preparar listado de requerimientos para solucionar las trabas presentadas.
- ✓ Establecer un Plan de Trabajo del CEO que permita incorporar las actividades del programa de Capacitación Laboral CAPLAB.

Relación de MODULOS desarrollados hasta Marzo 2001 por Familia Ocupacional

Familias Profesionales:**1. Metal mecánica:****Módulos de formación****Mecánico de Banco y Ajuste I****Mecánico Soldador I y II****Mecánico de Torno I y II****Mecánico de Fresa I y II****Carpintería Metálica****Dibujo Técnico I****Ajustador Matricero****2. Industrias Alimentarias:****Panadero I****Pastelero I****3. Textil y Confecciones:****Operario de Máquinas de Coser I y II****Patronaje Industrial I y II****Lencería Femenina I****Control de Calidad I****4. Carpintería:****De Madera I****5. Artesanías:****Cerámica****6. Servicios:****Diversos**

(Ver documentos: AOP, perfiles, currículos y diversos de apoyo publicados por CPALAB para las ocupaciones mencionadas).

C) Componente 2

1) Capacitación a Directores y Docentes de CEOS

Este Proyecto tiene como eje central la actualización y perfeccionamiento de los Directores, Jefes de Talleres y Profesores – Instructores, en las áreas técnico pedagógica, técnico productiva y de gestión empresarial.

Su objetivo es incorporar al personal del CEO en la aplicación de estrategias que faciliten a los estudiantes el aprendizaje de las competencias necesarias para mejorar su empleabilidad y desarrollo humano y social.

Así mismo, mejorar la gestión del CEO en la perspectiva de potenciar al CEO que más allá de los servicios de capacitación, que contribuya activamente en la prestación de servicios a su comunidad, mejorando su competitividad y calidad. La capacitación docente comprende tres áreas que se describen a continuación:

2) La capacitación técnico pedagógica

Se orienta a ampliar los conocimientos del personal del CEO, en cuanto conceptos, instrumentos, metodología y herramientas educativas y de formación profesional en especial, con los que deben afianzar la aplicación de los Módulos de capacitación previstos en el Programa.

Entre dichos conocimientos, destaca la formación en la aplicación de modernos enfoques educativos como la formación en valores, el enfoque por competencias, la metodología AOP – CAPLAB, la capacitación en los ejes transversales que involucran género y medio ambiente, el diseño curricular, las metodologías participativas y otros que los docentes demandan y requieren.

Recuadro N° 7: Actividades que pueden realizar para evaluar la Capacitación Pedagógica

Revise los materiales usados en los distintos cursos de capacitación técnico pedagógica, productiva y de gestión de otros docentes.
Solicite información de sus colegas, mejor si participa de un curso de capacitación.
Realice el diagnóstico de necesidades de capacitación en su CEO.

La participación activa de las USES, en este proceso es muy importante, por lo que tal compromiso debe ser promovido recíprocamente entre USES y CEOS. La programación de las acciones de capacitación de acuerdo a las políticas del Ministerio de Educación que las USES traducen descentralizadamente, son parte importante de este proceso.

Igualmente, es necesario establecer alianzas y/o convenios de cooperación con instituciones especializadas para que faciliten la capacitación.

Tanto los cursos y talleres presenciales como la auto – capacitación y el inter – aprendizaje, que pueden darse en el CEO, son estrategias fundamentales para el desarrollo y afianzamiento de las competencias de los docentes.

Recuadro N° 8: Puntos para reflexión sobre la capacitación pedagógica

¿ Cree importante la capacitación en técnicas pedagógicas?
¿ Cómo se realiza ese proceso en su zona o CEO?
¿ Quiénes participan y qué hace cada uno?
¿ Cada cuánto tiempo se realiza?
¿ Cómo evalúa la capacitación recibida?
Prepare un listado de temas que considere se debe reforzaren la capacitación de docentes.
¿ Existen Instituciones en su zona que puedan ofrecerle capacitación en estos temas?
¿ Las tiene registradas, tiene contacto con instituciones?
¿ En qué temas cree que puede realizar un proceso de auto – aprendizaje e Inter.-aprendizaje?
¿ Cómo realizaría el proceso de capacitación en su zona?
¿ Qué recursos requiere? ¿ Qué recursos puede gestionar y dónde?
¿ Con cuáles de éstos cuenta para realizar el proceso?
¿ Qué estrategia seguiría para conseguir los que no tiene?
Comparta esta información con el equipo.
Prepare en su CEO el diagnóstico de necesidades de capacitación de todo el personal participativamente.
Consideren las opciones de establecer alianzas entre los presentes, en función a capacidades y debilidades de cada uno y diseñe un Plan de Acción.
Preparen una lista de compromisos y plazos de cumplimiento de los mismos.

3) Capacitación técnico productiva

Esta acción está destinada a generar competencias referidas a los aspectos técnico productivos vinculados a los Módulos en aplicación; su relación más específica con los temas de formación profesional, la aplicación y uso eficaz de máquinas y herramientas, la organización de los talleres, el diseño y aplicación de competencias profesionales, su facilitación en los talleres del CEO; el diseño y aplicación de criterios e instrumentos de evaluación, el mantenimiento y reparación de equipos entre otras áreas.

Su implementación requiere de la participación de las empresas y de gremios de trabajadores y de instituciones y/o especialistas en los temas del Módulo, quienes pueden facilitar la labor de transferencia de conocimientos. Igualmente se puede recurrir a los proveedores de los equipos y herramientas del CEO.

Las pasantías en las empresas constituyen un medio de alto valor para la actualización tecnológica de los docentes, especialmente en relación a los

procesos productivos implicados; las empresas posibilitan de modo excepcional el estar "al día".

Se consideran otros mecanismos como la asistencia técnica, la tutoría individualizada, así como círculos de estudio, talleres, estudios de casos y otros, en el propio CEO o en las instituciones.

4) Formación en gestión

El refuerzo en temas de gestión está íntimamente vinculado al proceso de sostenibilidad institucional y económico – financiera del CEO. El Modelo contempla que cada CEO cuente con la capacidad suficiente para realizar un manejo eficiente y de calidad de sus recursos, otros que gestionar, debiendo lograr el objetivo de mejorar la empleabilidad de sus egresados(as).

Esta capacitación debe permitir a los docentes incorporar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de los Módulos, los cuales cuentan con competencias relacionadas al uso de instrumentos y herramientas de planificación económica y de gestión administrativa.

La *Gestión Institucional* involucra el manejo, planificación, control y uso adecuado de los recursos humanos, físicos y financieros de cada CEO. Comprende acciones como: la definición de los cursos, diseño de horarios, promoción, difusión de la oferta educativa, la asignación de profesores, infraestructura y equipo para cada Módulo. Las relaciones y alianzas con otras instancias como Ministerios, Organismos públicos, Municipios, Organismos No Gubernamentales, Comités locales, Programas como CAPLAB u otros, son algunos de los temas a los que se refiere.

La *Gestión económico – financiera*, por su parte, se refiere al análisis y búsqueda de alternativas específicas para poder lograr una adecuada ejecución de la gestión institucional del CEO. Además contribuye a detectar si hay unidades con gastos mayores a los ingresos que se generan. Responde a cuestiones como: ¿dónde hay posibilidad de incrementar ingresos?, no necesariamente por fuentes externas, puede ser vía una mejor aplicación y uso de sus propios recursos, evitando desperdicios, mermas. En resumen, se trata de, "eliminar las piedras y permitir que el agua fluya". También, evidentemente, se orienta a cómo elevar los ingresos sea por las mismas actividades del CEO, o por otras fuentes.

En esta lógica, la capacitación de los directores, docentes y personal administrativo de los CEOS debe permitir lograr competencias en planeamiento estratégico, gestión de recursos humanos, costos aplicados a la formación profesional, marketing, ayudar a identificar las necesidades del mercado en su relación con la capacitación.

La utilidad también se puede expresar en el apoyo a iniciativas de auto – empleo.
O en las acciones generadoras de ingresos del mismo CEO.

Para mayor información se puede revisar el documento “El Sistema de Gestión Financiera y Asignación de Recursos disponibles” de CAPLAB “.

5) Pasantías y articulación con las empresas

La relación de los Docentes, Directores y Jefes de Taller con el Modelo, implica, como se ha mencionado en varias oportunidades, un cambio en algunas de sus actividades cotidianas de trabajo. Hacer que la formación laboral tenga relación cada vez más articulada con el mercado; exigirá al personal del CEO establecer nexos mayores con el sector empresarial y estar al día con los cambios tecnológicos que los procesos productivos requieran.

Esto significa que se deben crear espacios y métodos para lograr un acercamiento cada vez mayor con el mundo del trabajo. Si bien al realizar el AOP, los diseños curriculares o la capacitación técnico productiva se establecen (o refuerzan) vínculos con las empresas, se debe lograr la participación de empresarios y trabajadores, se trata de consolidar dicha articulación a través de acuerdos permanentes. El Comité Técnico de Asesoramiento (CTA) que se establece en cada uno de los CEOS facilita estas alianzas.

Las Pasantías son una forma no sólo de relacionarse con las empresas que luego pueden acoger alumnos (as) para prácticas y/o emplearlos, son también un mecanismo de formación en la práctica, permitiendo la familiarización con equipos, herramientas y procesos productivos que luego formarán parte de la transferencia que se hará a los estudiantes.

Las pasantías complementan la capacitación técnica y refuerzan las competencias de los docentes, siguiendo el mismo esquema que se desarrolla en los módulos de formación del Modelo CAPLAB, progresivamente.

Según la Directiva N°010-DINESST-98, se estableció que, los docentes nombrados o contratados por 30 horas pedagógicas semanales, laborarán 25 en el aula taller y 5 las dedicarán al monitoreo y evaluación de los alumnos en las empresas donde éstos se encuentren practicando, o bien se aplicará a la propia capacitación docente.

Recuadro N° 9: Tareas para reforzar la Capacitación**PARA TRABAJAR EN GRUPOS**

- ➔ ¿Es necesario un proceso de actualización y perfeccionamiento de Directores, Docentes, Jefes de Taller? ¿Por qué y para qué? Señale objetivos y resultados esperados
- ➔ Los resultados que han podido observar con la participación de personal con recursos competentes, ¿son realmente relevantes para la capacitación laboral? ¿Por qué? Cuando no se cuenta con personal calificado, ¿qué resultados se evidencian en su CEO?
- ➔ ¿Es posible que se lleve a cabo el proceso de capacitación integral? ¿Qué componentes consideran que tienen mayores posibilidades de darle solvencia a la capacitación docente?
- ➔ ¿Conocen o tienen experiencias propias de calificación docente, similares a las presentadas? ¿Qué resultados lograron?
- ➔ ¿Qué áreas de la capacitación son prioritarias? ¿Por qué?

Reflexión conjunta acerca de las necesidades de capacitación en relación al objetivo de mejorar la calidad del personal. Presentar un diagnóstico de necesidades de su CEO

Formalizar acuerdos sobre acciones comunes a realizar con otros CEOs a nivel de USE.

Preparación de un plan tentativo de capacitación del CEO. Con inclusión de temas, plazos, recursos requeridos, proveedores y responsabilidades.

D) Componente 3**1) Sistema de Información Laboral y Colocación**

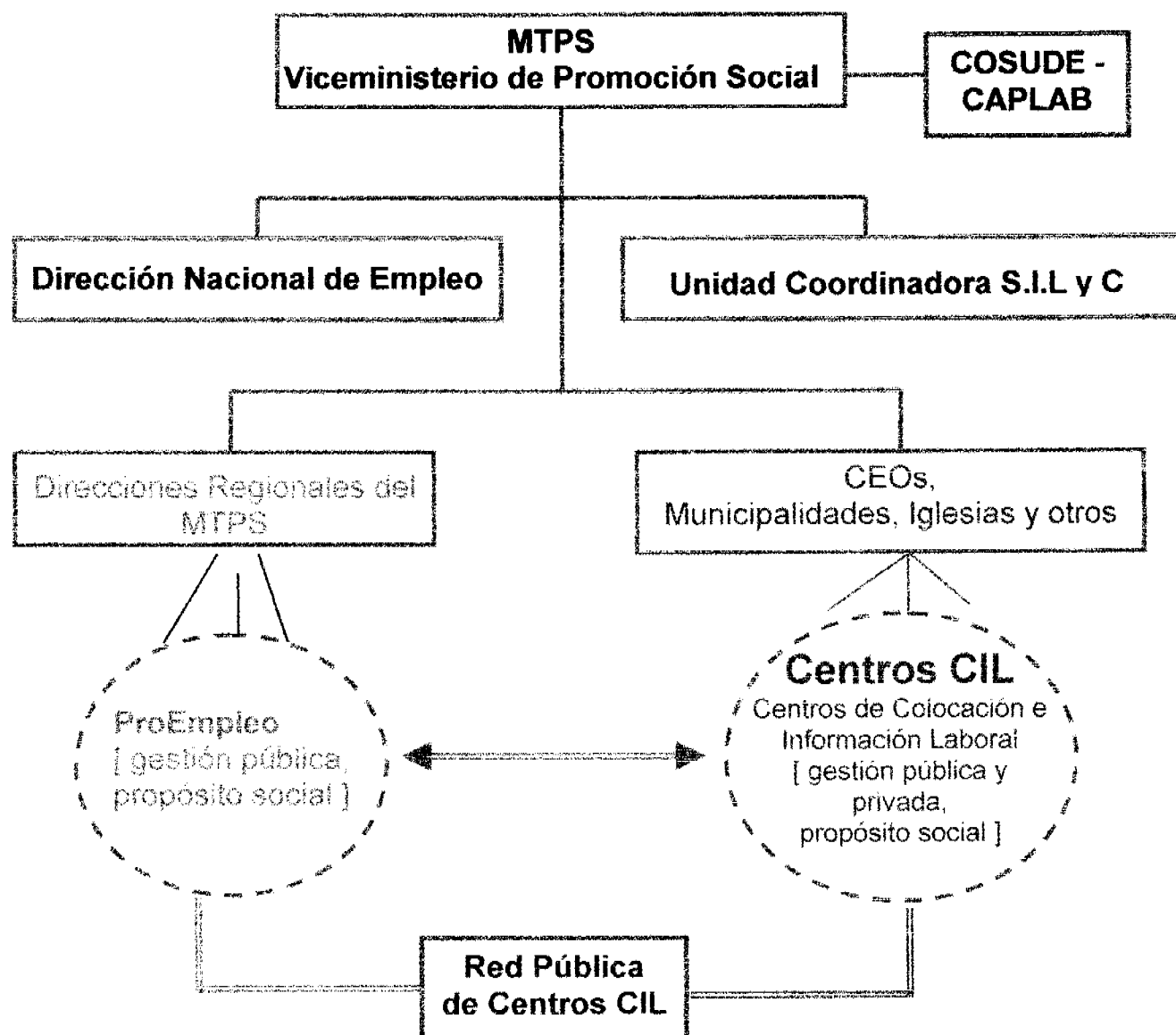
El tercer proyecto del Modelo, se realiza en conjunto con el Ministerio de Trabajo y Promoción Social (MTPS), específicamente con el Vice – Ministerio de Promoción Social, que orienta y gestiona el Sistema de Información Laboral y Colocaciones (SIL y C), y la Dirección Nacional de empleo con los cuales se ha diseñado y están en aplicación los Centros de Información Laboral y Colocación, (CIL), instalados en cada CEO.

El proyecto denominado Sistema de Información Laboral y Colocación tiene por objetivo mejorar la relación entre la demanda laboral y la oferta potencial de empleo a nivel local, a través de centros de colocación e información (CIL) instalados en cada CEO participante. En este sentido CAPLAB plantea la necesidad de información laboral que complemente sinérgicamente la

capacitación laboral proveyendo información y articulación con la demanda laboral de modo oportuno y eficaz.

Ilustración N° 5: Diagrama de Estructura del SIL y C

SISTEMA DE INFORMACION LABORAL



El gráfico anterior muestra las interrelaciones de la Red CIL.

2) El Sistema de Información Laboral y Colocación – SIL y C

El componente SIL y C que se desarrolla en la Sede central del MTPS cuenta con las siguientes áreas de trabajo:

- 1) Diseño, gestión, evaluación e implementación de una Red de Centros de Colocación e Información Laboral, CIL, descentralizados con el propósito social de mejorar la inserción laboral de la población.
- 2) Sistemas de bolsas de trabajo
- 3) Sistema de orientación y asesoría para la Búsqueda de Empleo (ABE)
- 4) Seguimiento de egresados
- 5) Producción y difusión de información Laboral
- 6) Publicaciones

3) Centro de Información Laboral y Colocación – CIL

El CIL es el servicio que ubicado en el CEO u otras entidades (ver gráfico anterior), atiende a los estudiantes y egresados(as), a las empresas y a la comunidad en general: procesa y difunde información sobre el mercado laboral, enlaces entre las empresas y alumnos (bolsa de trabajo) de acuerdo a los requerimientos de cada uno; facilita asesoría para la búsqueda de empleo (orientado a los estudiantes del CEO, incluyendo también a otras personas de la comunidad desempleadas o subempleadas); realiza el seguimiento a egresados(as) y colocados.

a) Producción y difusión de información laboral

En esta área de acción se realizan acciones como:

- ♦ Procesa y difunde información sobre el mercado laboral que permite a los agentes tomar decisiones oportunas y eficientes.
- ♦ La información generada contiene datos sobre empleo, remuneraciones, actividades económicas y ofertas de capacitación para diferentes ocupaciones.
- ♦ Está dirigida a trabajadores, empresas, jóvenes y entidades educativas a través de los Centros CIL y desde el Ministerio de Trabajo y Promoción Social.

(Ver en el CIL – CEO documentos publicados por el SIL y C)

b) Asesoría en la Búsqueda de Empleo - ABE

- ♦ Se propone mejorar la empleabilidad de los trabajadores a través de la asesoría y orientación laboral especializada. Esto incluye temas como: planes de búsqueda de empleo, elaboración de curriculum vitae, entrenamiento para la entrevista personal y pruebas de selección.
- ♦ El servicio de ABE ha sido introducido a través de los Centros CIL, dando prioridad a los egresados de los CEOS.

(Ver documentos ABE, en el CIL – CEO)

4) Productos más importantes del Proyecto SIL Y C

- ♦ Desarrollo del Software de Intermediación y diseño de su versión en Internet y Página Web. Software InfoCIL o InfoCUP que permite manejar un conjunto de reportes que optimizan el control de la gestión de los centros CIL.
- ♦ Código de Ocupaciones (COR). Sobre la base de un análisis ocupacional se ha revisado 100 ocupaciones, acopiando de ese modo información sobre características y tareas del puesto, habilidades y capacitación requeridas. Disponible en el software INFOcup.
- ♦ Publicación de la Guía práctica para buscar empleo y capacitación a los operadores de los centros CIL para conducir Procesos ABE
- ♦ Diseño y ejecución trimestral de la Encuesta de remuneraciones por ocupaciones específicas (representativa de 12 ramas de actividad económica)
- ♦ Boletín de Estadísticas Ocupacionales: organizado por ramas de actividad económica y dirigido a empresas. Contiene información sobre características del sector y tipos de empresas, así como una detallada información salarial de los principales puestos
- ♦ Boletín de Información Ocupacional: boletín estructurado a nivel de grupos ocupacionales y dirigido a trabajadores. Contiene información sobre sus características, condiciones de empleo, ingresos y capacitación requerida por familias ocupacionales.
- ♦ Folletería de promoción y difusión del Proyecto dirigido a empresas y trabajadores

(Ver estos documentos en el CIL – CEO o en el SIL y C – MTPS)

El sistema de información laboral SIL Y CIL forma parte del Modelo CAPLAB que, como se mencionó; comprende tres elementos, los cuales se integran en complementariedad y facilitan la capacitación articulada al mercado, la capacitación docente y el acceso a la información. Si los participantes, especialmente jóvenes y mujeres, acceden a la capacitación que integran estos tres componentes, se puede esperar que su empleabilidad mejore y sea de calidad.

Recuadro N° 10: Actividades complementarias**Visitas a CIL y SIL y C**

Visite el CEO y el Ministerio de Trabajo:

- ☐ Observar los procesos de Intermediación Laboral en el CIL o SIL y C respectivamente.
- ☐ Entrevistas con personal del CIL y con jóvenes que han recibido los servicios o los están recibiendo.
- ☐ Entrevistas con empresarios que han contratado y/o solicitado personal a través del CIL.
- ☐ Análisis de reportes de colocaciones, solicitudes y seguimiento.
- ☐ Revisión de Guía práctica para buscar empleo.
- ☐ En biblioteca CAPLAB y/o MTPS recoger boletines de Información Laboral.
- ☐ Discusión general sobre aplicación en las zonas de trabajo de cada participante
- ☐ Diseñar un plan de acción para incorporar los servicios CIL en su CEO.

IV. Ejes Transversales del Modelo CAPLAB

El Modelo CAPLAB tiene dos ejes transversales a aplicarse en los procesos de capacitación laboral: la equidad de género y el cuidado del Medio Ambiente.

A) Equidad de Género

La dimensión de género -definida como la construcción social de las relaciones entre hombres y mujeres, a través del tiempo y del proceso cultural local y del país y del contexto mundial- se traduce en prácticas, concepciones, comportamientos y actitudes en las relaciones cotidianas y laborales entre hombres y mujeres. Muchas de estas relaciones son discriminatorias entre hombres y mujeres, por razón de sexo.

Consecuentemente, el Programa CAPLAB al asumir el reto de convertir la capacitación laboral en un soporte prioritario para el desarrollo económico y social de un sector importante de la población joven, promueve que los hombres y mujeres asuman con respeto mutuo e igualdad de oportunidades su participación en las actividades de formación y de producción.

El término **sexo** se refiere a las diferencias biológicamente determinadas con carácter universal entre los hombres y las mujeres (por ejemplo: órganos genitales, masa muscular).

El término **género** se refiere a las diferencias sociales y relaciones entre los hombres y las mujeres aprendidas, cambian con el tiempo y varían entre las diversas culturas y aún dentro de una misma cultura. Estas diferencias y relaciones son una construcción social y han sido aprendidas a través del proceso de socialización. Son específicas de un contexto y pueden ser modificadas, especialmente a través de la educación.

La equidad de género es un eje transversal a todos los componentes del Modelo, y se refiere a la necesidad de posibilitar para varones y mujeres igualdad de oportunidades tanto en la capacitación laboral articulada al mercado, como en la capacitación docente y en el sistema de información laboral y colocación. Se plantea que la formación de los y las jóvenes se orienta desde una concepción y prácticas que no discriminen, ni cierren espacios a una participación equitativa de ambos, mujeres y varones.

Se influye así no sólo en los y las jóvenes, como actores principales de la capacitación sino también en las actitudes e ideas de los y las docentes, directores y personal en general que participa del Programa CAPLAB. Indirectamente esta influencia deberá llegar también a los y las empresarias, al igual que a las familias de los y las jóvenes y a la comunidad.

Lo cual significa reconocer que:

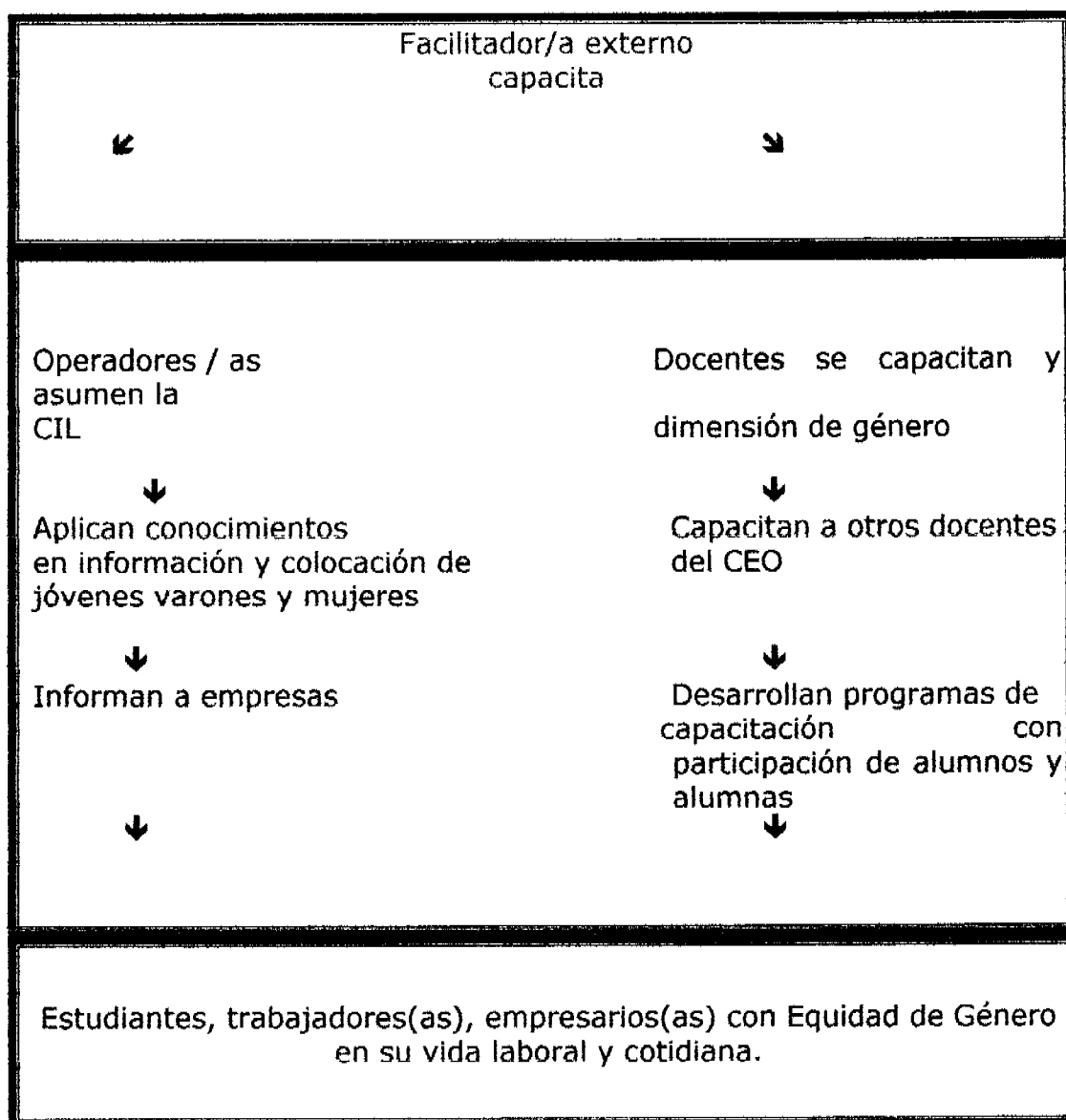
- Es necesario romper con una formación discriminatoria y sexista. Ello no significa promover la superioridad de un género sobre otro, sino lograr que hombres y mujeres disfruten de las mismas oportunidades de ampliar sus capacidades y habilidades.
- Hombres y mujeres, por igual, son actores y no simplemente receptores del desarrollo.
- Hombres y mujeres están en capacidad, de acceder a los distintos tipos de capacitación y a los distintos sectores ocupacionales.
- La formación debe ser adecuada a las necesidades de los hombres y de las mujeres reconociendo sus diferencias.
- Las mujeres al igual que los hombres deben participar en todas las etapas del programa de capacitación laboral.
- La presencia compartida de hombres y de mujeres en el proceso formativo es muy valiosa, porque ofrece la oportunidad de ver las cosas desde la perspectiva de ambos géneros.
- Es necesario comprometerse que ante la sobrecarga de trabajo que trae consigo la capacitación y la inserción laboral, las responsabilidades tanto productivas como reproductivas sean compartidas por hombres y mujeres en el ambiente doméstico.
- Es necesario sensibilizar a los empresarios(as) y gremios de trabajadores, a las familias y colectividad en general sobre el derecho humano a la igualdad.

Para mayor información estudiar y aplicar el Manual sobre Género en el CEO, publicado por CAPLAB

Recuadro N° 11: Actividades que se pueden realizar para conocer mejor las aplicaciones sobre Género

Visite CEOS y entrevístese con docentes, personal del CIL, alumnos y alumnas, que han participado en las capacitaciones y/o han recibido información sobre estos temas. Revise el Manual de Género y transfiera su contenido.
Revise los periódicos y analice las ofertas de puestos de trabajo y reflexione sobre la discriminación por razón de sexo.
Prepare un programa para sensibilizar a empresarios(as) sobre la necesidad de extender la igualdad de ofertas de trabajo para hombres y mujeres.

Ilustración N° 6: Diagrama para incorporar Enfoque de Género en CEO



Recuadro N° 12: Puntos para discusión y reflexión sobre el Enfoque de Género

- Revise el MANUAL DE GÉNERO CAPLAB.
- Analice y opine sobre el concepto de equidad de género.
- ¿Considera importante su inclusión al proceso formativo?
- ¿Ha realizado alguna experiencia al respecto? ¿con qué resultados?
- En su zona ¿cómo es visto o tratado el tema?
- Discuta sobre las técnicas propuestas y el proceso de inclusión.
- Cree que el tema es importante para jóvenes y empresarios. ¿En qué medida?
- ¿Qué opciones tiene de incorporar el tema en su CEO?

B) Manejo y cuidado del Medio Ambiente

La protección del medio ambiente se orienta a generar conciencia ecológica, evitar la contaminación y promover el cuidado y uso racional de los recursos naturales. La evaluación de esta problemática debe analizarse en los propios CEOS.

El trabajo productivo y de entrenamiento genera desperdicios, polvos, aceites, materiales de deshecho, ruido y otros que son nocivos para la salud del estudiante, del trabajador y para la comunidad y obviamente para el país y la conservación del planeta, que es nuestra casa.

Así mismo, tenemos una responsabilidad frente al uso racional del agua, de la energía y otros recursos de que disponemos en el hogar, en el centro de formación. Del mismo modo resulta imprescindible la prevención de accidentes y la seguridad industrial, en el mismo concepto de cuidado y uso racional del Medio Ambiente.

La aplicación de estos conceptos es descrita primero en la programación curricular de cada módulo. Además, el Programa CAPLAB ha elaborado guías sobre nuestro medio ambiente que están distribuidos en las bibliotecas de los CEOS para su lectura por los estudiantes y docentes, y obviamente para su puesta en acción.

(Guías " Nuestro Medio Ambiente" MODULOS I, II y III - Septiembre 2,000. Biblioteca de los CEOS y CAPLAB.)

Adicionalmente a estos documentos y propuestas, el Programa incluye como línea a trabajar otra serie de competencias que se vinculan igualmente al manejo del ambiente, en relación al tipo de ocupación que se desarrolla en los CEOs. Como parte de la experiencia de capacitación en estos se aplican conceptos y prácticas de manejo y uso racional del medio ambiente, adecuación de las aulas, talleres y en general el espacio de trabajo del CEO. Asimismo, se realiza la evaluación de los impactos medio ambientales, provocados en los CEOS, lo que sin duda ayudará a identificar problemas en la infraestructura, en la organización y ubicación de los talleres, en el uso y mantenimiento de las máquinas y herramientas; en los servicios higiénicos, en los puntos de servicio de agua, de luz; en la señalización para la prevención de incendios, sismos y otros peligros.

Tener un mapa del CEO que identifique problemas existentes o posibles, ayudará a que la formación humana y capacitación laboral tenga más calidad, así como a resolver o prevenir problemas de diversa gravedad.

(Solicitar los mapas e informes de evaluación de impactos medio ambientales realizados con CAPLAB en 08 CEOs de Lima y Callao. 1998-1999.)

Recuadro N° 13: Actividades y reflexiones en torno al tema del Medio Ambiente

- Revise y analice la posible aplicación en su CEO de los Módulos de Medio Ambiente.
- ¿Qué experiencia personal tiene o ha tenido con relación al tema del medio ambiente?
- ¿Ha realizado procesos de capacitación sobre el tema? ¿Con qué resultados?
- ¿Incorpora en su CEO el tema? ¿En que cursos?
- ¿Considera importante y/o pertinente la inclusión del tema en la formación laboral? ¿Por qué? Ordene sus razones.
- Visite CEOS donde se están aplicando los conceptos de medio ambiente.
- Evalúe y discuta los resultados de lo observado
- ¿Considera que es importante para los y las jóvenes y el empresario el tema? Liste en orden las razones que consideran jóvenes y empresarios para interesarse o no por el tema.

Compare sus apuntes con el resto.

V. Glosario de términos más utilizados

CAPLAB: Son las siglas del Programa de Capacitación Laboral. Es el programa que desarrolla la Agencia Suiza para el desarrollo y la cooperación (COSUDE) que tiene por objetivo mejorar la empleabilidad de jóvenes y mujeres de los sectores menos favorecidos de nuestro país.

EMPLEABILIDAD: Se define como el desarrollo de competencias que facilitan la inserción en el mundo del trabajo.

AOP/CAPLAB: Es un método adaptado por CAPLAB que permite analizar una ocupación de cualquier nivel de la pirámide ocupacional y establecer las áreas de responsabilidad y tareas que se ejecutan en un puesto de trabajo. Este trabajo se realiza en consulta con los empresarios, trabajadores y docentes. Los resultados del AOP (Análisis Ocupacional Participativo) son un resultado importante del enfoque por competencias.

COMPETENCIA: Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que, permiten en conjunto, desarrollar la capacidad de conseguir resultados y enfrentar eficientemente diferentes exigencias y circunstancias de la vida personal, social y laboral.

SILyC: Siglas que significan Sistema de Información Laboral y Colocación. Es uno de los tres componentes básicos del modelo CAPLAB. Este se desarrolla en conjunto con el Ministerio de Trabajo y Promoción Social. Su objetivo es mejorar la relación entre la demanda laboral y la oferta potencial de empleo a nivel local a través de los centros de información laboral y colocación -CIL- instalados en cada CEO del programa.

CIL: Siglas que corresponden a Centro de Información Laboral. Estos centros funcionan en los CEOS, Municipios, y otros lugares. Registran e intermedian entre la oferta laboral y la demanda

ABE: Significa Asesoría para la Búsqueda de Empleo. Es parte de la estrategia de colocación en el mercado de trabajo

CERTIFICACIÓN PROGRESIVA: Expedición de un certificado por las personas o instituciones autorizadas después de concluido un módulo formativo. Esta modalidad permite a cada participante construir su propio itinerario formativo de acuerdo a sus necesidades y recursos.

PASANTÍAS: Estrategia de aprendizaje en el mundo del trabajo real que permite la familiarización con equipos y herramientas y procesos productivos. Se realizan en las empresas permitiendo que la transferencia de aprendizajes a l@s docentes o estudiantes proceda de la experiencia.

MÓDULO DE FORMACIÓN: Conjunto de actividades de aprendizaje destinadas a facilitarle al alumn@ la adquisición de capacidades que posibilitan el desempeño en un puesto de trabajo. Es la unidad básica de formación. Puede estar asociada a una o varias unidades de competencia y tiene valor en el mercado.

FAMILIA OCUPACIONAL: Una familia profesional comprende el conjunto de funciones o situaciones de trabajo que comparten un tronco común de conocimientos teóricos, procedimientos, actitudes y recursos que son habitualmente utilizados. Agrupa un conjunto diverso de ocupaciones y de módulos de formación.

FORMACIÓN PROFESIONAL: Conjunto de acciones educativas orientadas al desarrollo de competencias profesionales de trabajadores técnicos de distintos niveles.

MONITOREO: Conjunto de actividades que se realizan durante un proceso y que permiten recoger y evaluar información para realizar los ajustes necesarios para el logro de un objetivo.

AUTO-SOSTENIBILIDAD: Son las acciones orientadas a generar y combinar los recursos para obtener un margen de beneficio. Esto se logrará con creatividad para generar nuevos recursos ofreciendo bienes y servicios de calidad a la comunidad o en alianza con otros agentes.

ENFOQUE SISTÉMICO: Marco conceptual y aplicativo que establece interrelaciones y complementa diversos elementos de una unidad. El enfoque sistémico del Programa CAPLAB establece interdependencia entre los tres componentes: Capacitación docente, capacitación articulada al mercado y sistema de información laboral y colocación

EJES TRANSVERSALES: Son competencias que se desarrollan transversalmente a través del módulo. Los módulos formativos del programa CAPLAB tienen dos ejes transversales: equidad de género y cuidado del medio ambiente.

VULNERABILIDAD: Término que se aplica a las características de la población beneficiaria del programa CAPLAB: los jóvenes y las mujeres. Son los que, en el conjunto de desempleados y subempleados tienen mayores dificultades para encontrar empleo. El desempleo juvenil ha alcanzado la tasa de 15.9%. Las mujeres se constituyen en un grupo especialmente vulnerable por razones históricas de discriminación de género y en las que sus necesidades socio-económicas son fundamentalmente: capacitación, inserción laboral y mejoramiento de ingresos.

ARTICULACION: Significa estar en relación directa. La capacitación laboral articulada al mercado es otro de los enfoques del modelo CAPLAB. Quiere decir que la formación responde a las exigencias de calificación del mercado laboral.

AUTO-EMPLEO. Es la Capacidad para emprender actividades económicas de forma independiente personal o grupalmente.

FACILITADOR: Es el término que se usa para designar al docente que en el aula o taller promueve los aprendizajes de sus alumnos disponiendo los recursos didácticos y materiales necesarios para conseguir que se logre construir el conocimiento a través del descubrimiento.

OBSERVATORIO LABORAL: Conjunto de indicadores del mercado laboral que permiten deducir las demandas de ocupaciones, calificaciones y puestos de trabajo que requiere el mercado.

DISEÑO CURRICULAR: Es la definición de los aprendizajes que se quieren lograr así como las condiciones requeridas para el desarrollo de competencias. Implica seleccionar y secuenciar las actividades de aprendizaje.

MATRIZ: Se constituye como una herramienta de la planificación. En el Plan Operativo Anual se elabora una matriz que debe contestar: “¿Qué se debe Hacer? ¿Cómo se hará? ¿En qué tiempo? ¿Con qué recursos? ¿Quién será el responsable de cada actividad?”

RED LOCAL: Constituido por el conjunto de instituciones tales como: Gobierno local, empresas: grandes, medianas o pequeñas, ONGs y otras entidades que sirven de referente a la capacitación laboral y docente de los centros de formación. Constituyen el soporte para las pasantías de docentes y participantes.

COMITÉ TÉCNICO ASESOR: Es una instancia de asesoría y apoyo al CEO con participación de Gobiernos locales, empresarios, trabajadores, gremios, ONG, centros de desarrollo empresarial, centros de innovación tecnológica y otros del entorno. El objetivo de este Comité Técnico Asesor es facilitar procesos de articulación del CEO con su entorno social y productivo.

COMITÉ DE GESTIÓN. Es un órgano de gestión institucional. Su misión es hacer que la gestión educativa se oriente hacia el logro de la eficiencia y la calidad así como estructurar acciones que garanticen la participación de los Jefes de talleres, docentes, personal administrativo, estudiantes y padres de familia.

GESTIÓN DEL MODELO CAPLAB

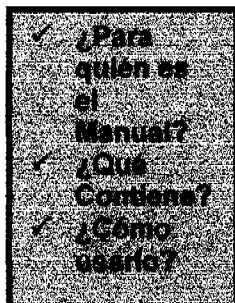
Manual para transferencia

UNIDAD 2: Gestión y Consolidación del Modelo

Procedimientos e Instrumentos

Introducción

El Manual está diseñado para ser utilizado por:



- ✓ Las personas/instituciones que han participado del proceso piloto del Programa CAPLAB en los 8 CEOs seleccionados, serán los agentes de réplica actuando como “padrinos” o facilitadores de la transferencia del Modelo.
- ✓ Directores y docentes de los nuevos CEOs que actúen como gestores del Programa CAPLAB en las distintas localidades donde se aplique.
- ✓ Otras personas e instituciones que decidan aplicar el Modelo CAPLAB.

**Se busca que los participantes asuman como
COMPROMISO**

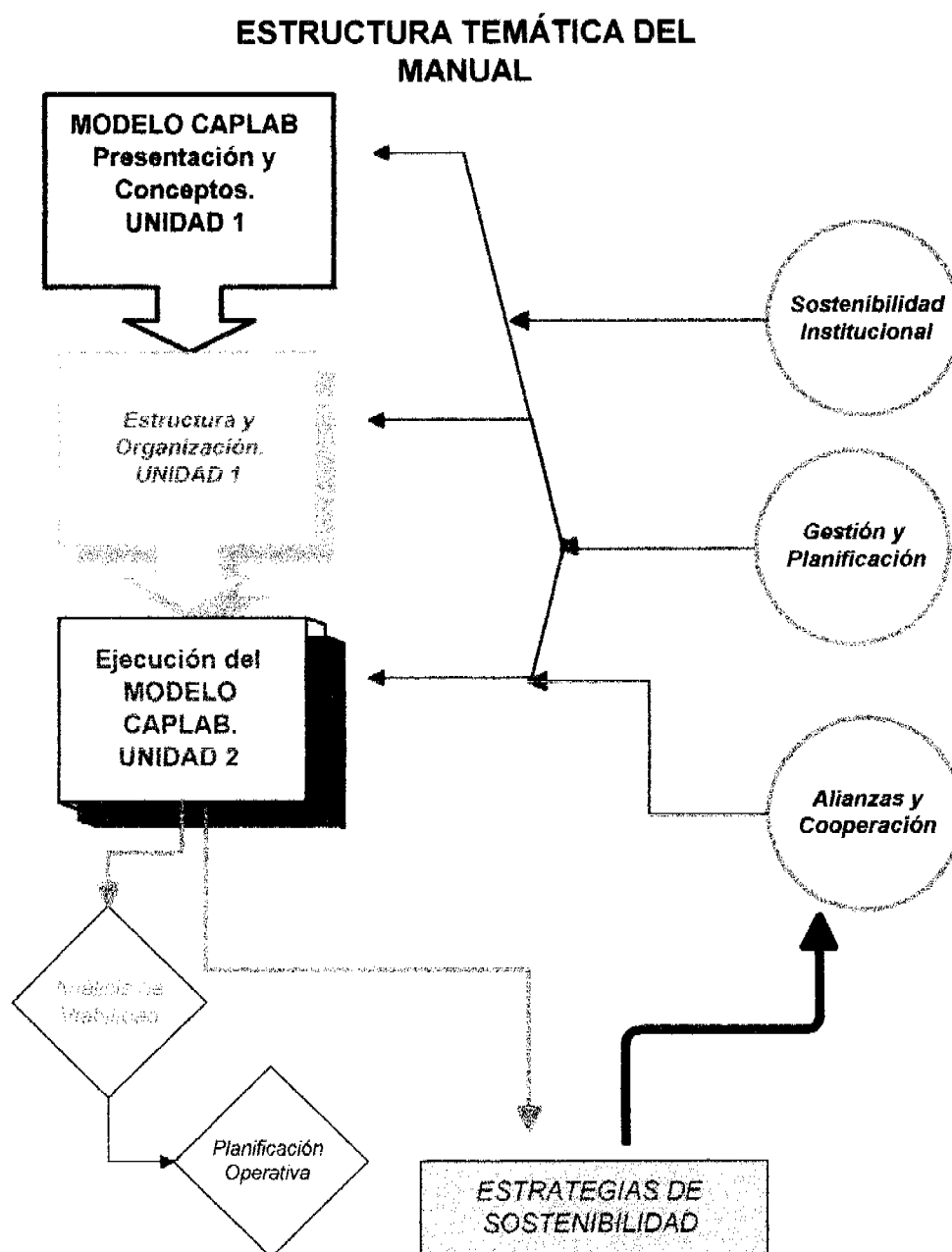
Aplicar el enfoque de formación por competencias.

Generar “valor agregado” y consolidar al equipo y sus competencias que facilita la transferencia a los nuevos usuarios del Modelo, y a las instituciones contrapartes.

¿Qué Contiene?:

- La Unidad 2 del Manual que comprende los temas de: “Gestión y consolidación del Modelo. Procedimientos e Instrumentos.”. Detalla los mecanismos para hacer operativo el Modelo, el tema específico es la Evaluación de la Viabilidad para poner en marcha el Modelo. Esta Unidad propone alternativas para realizar el proceso de Planificación Estratégica que finaliza con la formalización de un Plan Operativo para la aplicación del Modelo, mediante una administración eficiente de los recursos que haga posible la gestión de un programa sostenible a largo plazo.
- La Unidad contiene un glosario con definiciones utilizadas en el Modelo y cuyas acepciones corresponden específicamente al mismo.

Gráfico N° 1: Esquema de relación entre las unidades del manual



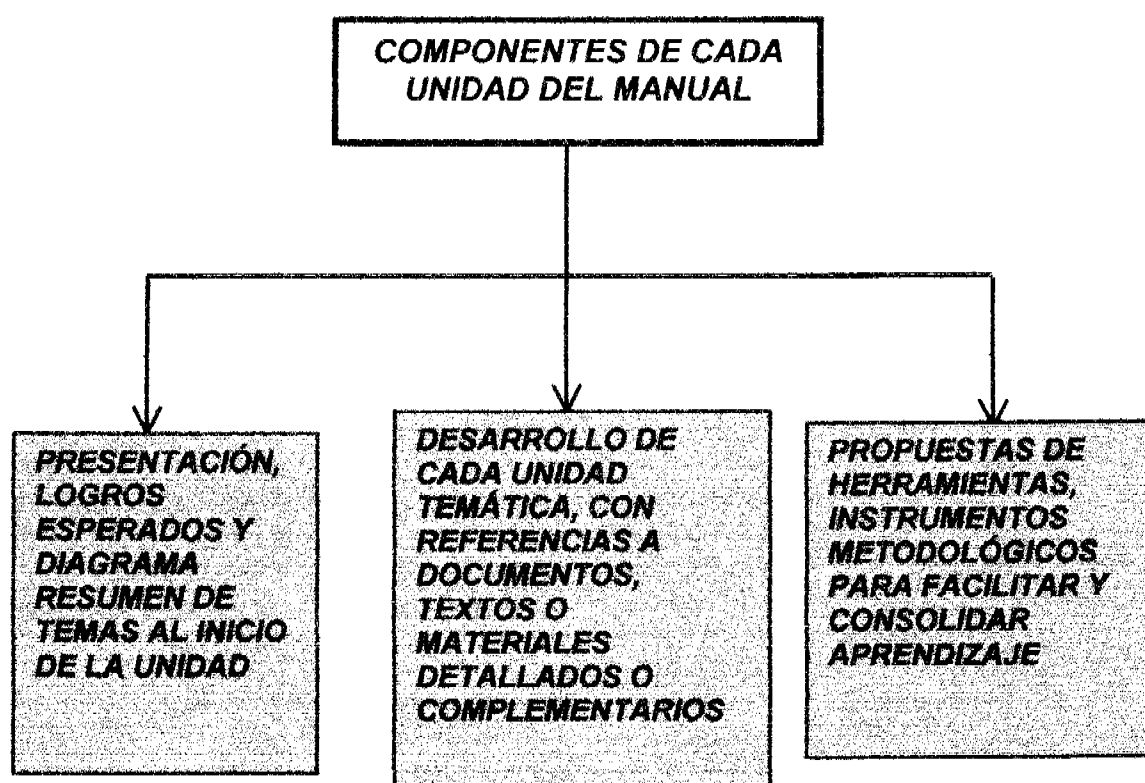
Al inicio de cada Unidad se presentan dos cuadros, el primero resume los temas de la Unidad, el segundo propone algunos criterios orientadores para los usuarios del Manual. Se incluye, igualmente, un diagrama de referencia sobre los temas a tratar, que puede facilitar la ubicación de los mismos dentro del esquema general del Manual.

En el desarrollo de cada materia se hace referencia a documentos que detallan y/o complementan el tema tratado.

Como elementos de apoyo en el proceso de capacitación, en la medida de lo posible, se sugieren mecanismos y/o instrumentos que pueden usar los responsables de facilitar la transferencia. También, algunos medios para realizar propuestas, simulaciones y proyecciones de aplicación práctica, de modo que los participantes puedan consolidar el conocimiento del Modelo y evaluar las posibilidades que éste tendría si se aplicase a la realidad concreta de su CEO.

Se trata de desarrollar los conceptos y elementos que se están adquiriendo y reconocer las posibilidades del uso y adaptación del Modelo a un nuevo ámbito.

Gráfico N° 2: Diagrama de contenidos en cada unidad



El Manual tiene una finalidad orientadora, pero no reemplaza la labor de los docentes y especialistas responsables de transferir el Modelo y preparar material específico de acuerdo a su experiencia. El grupo que facilitará el proceso puede elaborar una guía con mayor detalle e indicaciones o precisiones, la cual a su vez servirá de referencia para que cada persona responsable del desarrollo de la Unidad (o de algún tema) amplíe y planifique su transferencia con un enfoque preciso y específico, adecuando la(s) sesión(es) en términos de las características del grupo de trabajo, el tiempo disponible y/o necesario y los materiales o instrumentos pedagógicos a usar.

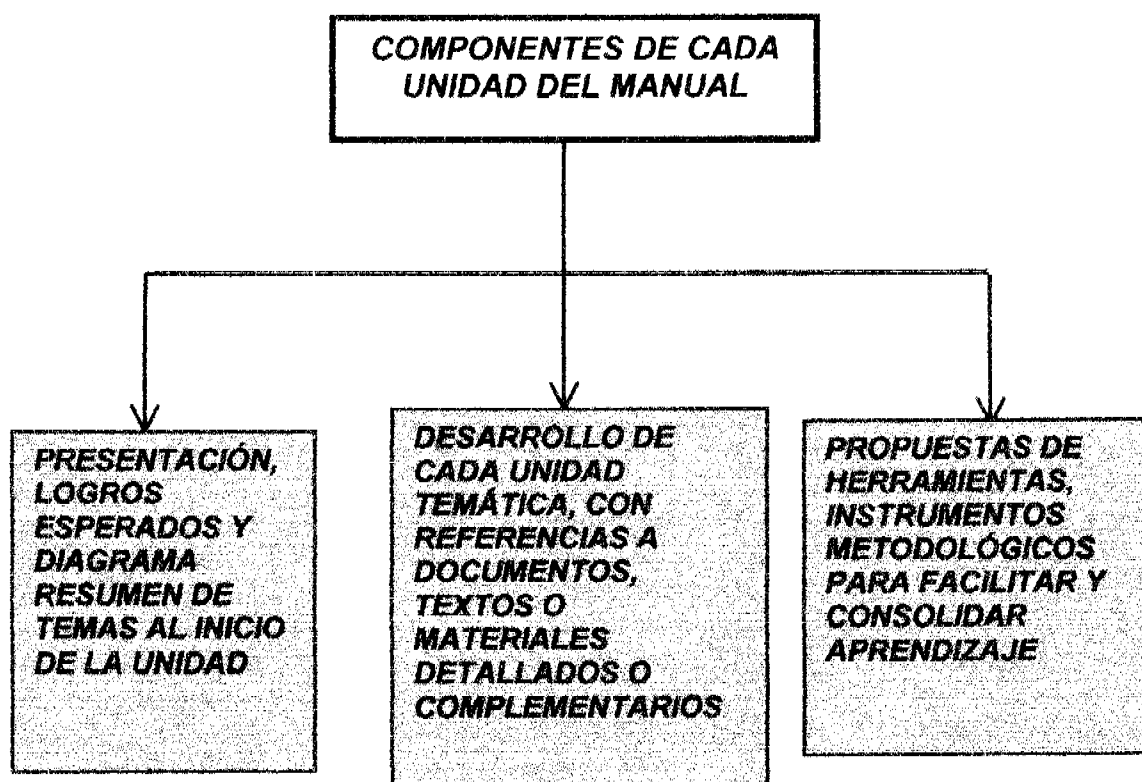
La idea de usar este tipo de presentación es aplicar, con las limitaciones del caso, los aspectos centrales del mismo Modelo.

En el desarrollo de cada materia se hace referencia a documentos que detallan y/o complementan el tema tratado.

Como elementos de apoyo en el proceso de capacitación, en la medida de lo posible, se sugieren mecanismos y/o instrumentos que pueden usar los responsables de facilitar la transferencia. También, algunos medios para realizar propuestas, simulaciones y proyecciones de aplicación práctica, de modo que los participantes puedan consolidar el conocimiento del Modelo y evaluar las posibilidades que éste tendría si se aplicase a la realidad concreta de su CEO.

Se trata de desarrollar los conceptos y elementos que se están adquiriendo y reconocer las posibilidades del uso y adaptación del Modelo a un nuevo ámbito.

Gráfico N° 2: Diagrama de contenidos en cada unidad



El Manual tiene una finalidad orientadora, pero no reemplaza la labor de los docentes y especialistas responsables de transferir el Modelo y preparar material específico de acuerdo a su experiencia. El grupo que facilitará el proceso puede elaborar una guía con mayor detalle e indicaciones o precisiones, la cual a su vez servirá de referencia para que cada persona responsable del desarrollo de la Unidad (o de algún tema) amplíe y planifique su transferencia con un enfoque preciso y específico, adecuando la(s) sesión(es) en términos de las características del grupo de trabajo, el tiempo disponible y/o necesario y los materiales o instrumentos pedagógicos a usar.

La idea de usar este tipo de presentación es aplicar, con las limitaciones del caso, los aspectos centrales del mismo Modelo.

Índice de Unidad 2

I.	<i>Análisis de Viabilidad</i>	4
A)	El Entorno	6
1)	Definición de población objetivo	6
2)	Evaluación de Sectores Económicos	8
a)	Variables de análisis	8
i.	Datos, variables e indicadores imprescindibles	8
ii.	Datos, indicadores, variables complementarios	8
b)	Selección de sectores con potencial de desarrollo	9
3)	El mercado laboral	10
4)	Sondeo en el sector empresarial	11
5)	Análisis del mercado educativo	12
6)	Mapa de instituciones existentes para establecer acuerdos de cooperación	13
B)	Capacidad operativa del CEO	16
II.	<i>Gestión y consolidación del Modelo</i>	19
A)	Planificación Estratégica: ¿Para qué se utiliza la Planificación Estratégica?	19
B)	Características del Proceso de Planificación	20
C)	¿Cuál es el resultado del proceso de Planificación Estratégica?	24
III.	<i>El Plan Operativo Anual</i>	26
A)	¿Qué es el Plan Operativo Anual (POA)?	26
B)	¿Qué elementos no pueden faltar en un POA?	26
C)	Recomendaciones generales	27
IV.	<i>La Gestión General del Modelo</i>	29
A)	El aprendizaje continuo	29
B)	Canales de comunicación internos y externos	29
C)	Objetivos comunes claros	30
V.	<i>La Sostenibilidad Institucional y Económica</i>	32
A)	Sostenibilidad y empoderamiento	32
B)	Reforzando la capacidad institucional	34
1)	Capacidad técnica y pedagógica	34
2)	La organización y gestión del CEO	36
a)	El Comité Técnico Asesor	38
i.	¿Qué es el Comité Técnico Asesor y como se relaciona con el CEO?	38
ii.	Tareas centrales de la CTA	38
b)	El comité de gestión	38
c)	Los desayunos empresariales	38
C)	Capacidad financiera y generación de Ingresos	40
1)	Flujo y gestión de Fondos del CEO	40
2)	El Fondo Semilla	41
3)	Uso de fuentes de financiamiento externas	41
VI.	<i>Glosario de términos más utilizados</i>	44

Índice de Gráficos

Gráfico N° 1:	Esquema de relación entre las unidades del manual	ii
Gráfico N° 2:	Diagrama de contenidos en cada unidad	iii
Gráfico N° 3:	Contenido de la Unidad 2	3

Gráfico N° 4: Flujo de selección de sectores en Análisis de Viabilidad	15
Gráfico N° 5: Diagrama de Proceso de Cambio Institucional	20
Gráfico N° 6: La Planificación como proceso continuo	21
Gráfico N° 7: Diagrama de un proceso de Planificación	22
Gráfico N° 8: ¿Cómo se relacionan entre sí los componentes del proceso de Planificación?	23
Gráfico N° 9: Estructura de la Planificación	25

Índice de Ilustraciones

Ilustración N° 1: El empoderamiento debe tener una dirección asumida por la comunidad	33
Ilustración N° 2: Buscando sostenibilidad	33

Índice de Recuadros

Recuadro N° 1: Presentación de Temas de la Unidad 2	1
Recuadro N° 2: Relación de Capacidades que se espera transferir	2
Recuadro N° 3: Lugares donde se puede encontrar información	6
Recuadro N° 4: Medios de acceso a información	7
Recuadro N° 5: Temas para debate sobre aplicación de variables	7
Recuadro N° 6: Pautas para realizar la selección de sectores económicos con potencial	10
Recuadro N° 7: Actividades de refuerzo de Sondeo de Empresas	12
Recuadro N° 8: Ejercicio para evaluar en forma preliminar posibilidades de atención	13
Recuadro N° 9: Pautas de reflexión y análisis de capacidad del CEO y de viabilidad del Modelo	17
Recuadro N° 10: Sugerencias adicionales para el Análisis de Viabilidad	18
Recuadro N° 11: ¿Por qué es importante Planificar?	19
Recuadro N° 12: Para reflexionar y debatir entre los asistentes	19
Recuadro N° 13: Preguntas que podemos contestar con la Planificación	21
Recuadro N° 14: Actividades de aplicación del Proceso de Planificación	25
Recuadro N° 15: Preguntas que debe responder un POA	26
Recuadro N° 16: Aplicación de POA	27
Recuadro N° 17: Preguntas para reflexionar sobre aplicación del POA	27
Recuadro N° 18: Acciones finales de refuerzo al diseño de la aplicación del Modelo	29
Recuadro N° 19: El aprendizaje continuo de docentes y directores	30
Recuadro N° 20: Gestión, comunicación e información	30
Recuadro N° 21: Apuntando hacia un objetivo común	31

Índice de Tablas

Tabla N° 1: Ejemplo de tabla para análisis y selección de sectores económicos	10
Tabla N° 2: Ejemplo de cuadro resumen de información sobre empleo por sectores y sexo	11
Tabla N° 3: Ejemplo de clasificación de instituciones para cooperación	14
Tabla N° 4: Datos que no se deben confundir en la elaboración del POA	28

Recuadro N° 1: Presentación de Temas de la Unidad 2

EN ESTA UNIDAD PODRÁ TRABAJAR EN LA PRIMERA PARTE LA SECUENCIA PARA DESARROLLAR EL MODELO Y LOS ELEMENTOS ASOCIADOS PARA CONSOLIDARLOS.

ES ASÍ QUE SE HACE NECESARIO:

- EL ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA EVALUAR LA SITUACIÓN ECONÓMICA, EMPRESARIAL, LABORAL Y EDUCATIVA DE LA ZONA Y LA CAPACIDAD DEL CEO.
- EL USO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA QUE DEFINE LA ORIENTACIÓN DEL CEO Y DEL PROGRAMA CAPLAB EN PARTICULAR.
- LA APLICACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN.

LA SEGUNDA PARTE CONSTA DE CUATRO SECCIONES:

- LOS INSTRUMENTOS DE LA GESTIÓN GENERAL DEL MODELO CAPLAB.
- HERRAMIENTAS PARA LA SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL Y ECONÓMICA.
- EL AUTO – EMPLEO COMO OPCIÓN PARA LOS JÓVENES.
- ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y DE COOPERACIÓN INTER - INSTITUCIONAL.

Recuadro Nº 2: Relación de Capacidades que se espera transferir**FINALIZADA LA UNIDAD SE ESPERA QUE:**

FORMULEN PROPUESTAS DE APLICACIÓN DEL MODELO A SU REALIDAD.

RECONOZCAN, MANEJEN Y APLIQUEN LAS VARIABLES Y LOS INDICADORES NECESARIOS PARA REALIZAR UN ANÁLISIS DE VIABILIDAD, DEL ENTORNO Y DE SU INSTITUCIÓN.

USEN LAS HERRAMIENTAS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y ELABOREN PLANES OPERATIVOS ANUALES COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN.

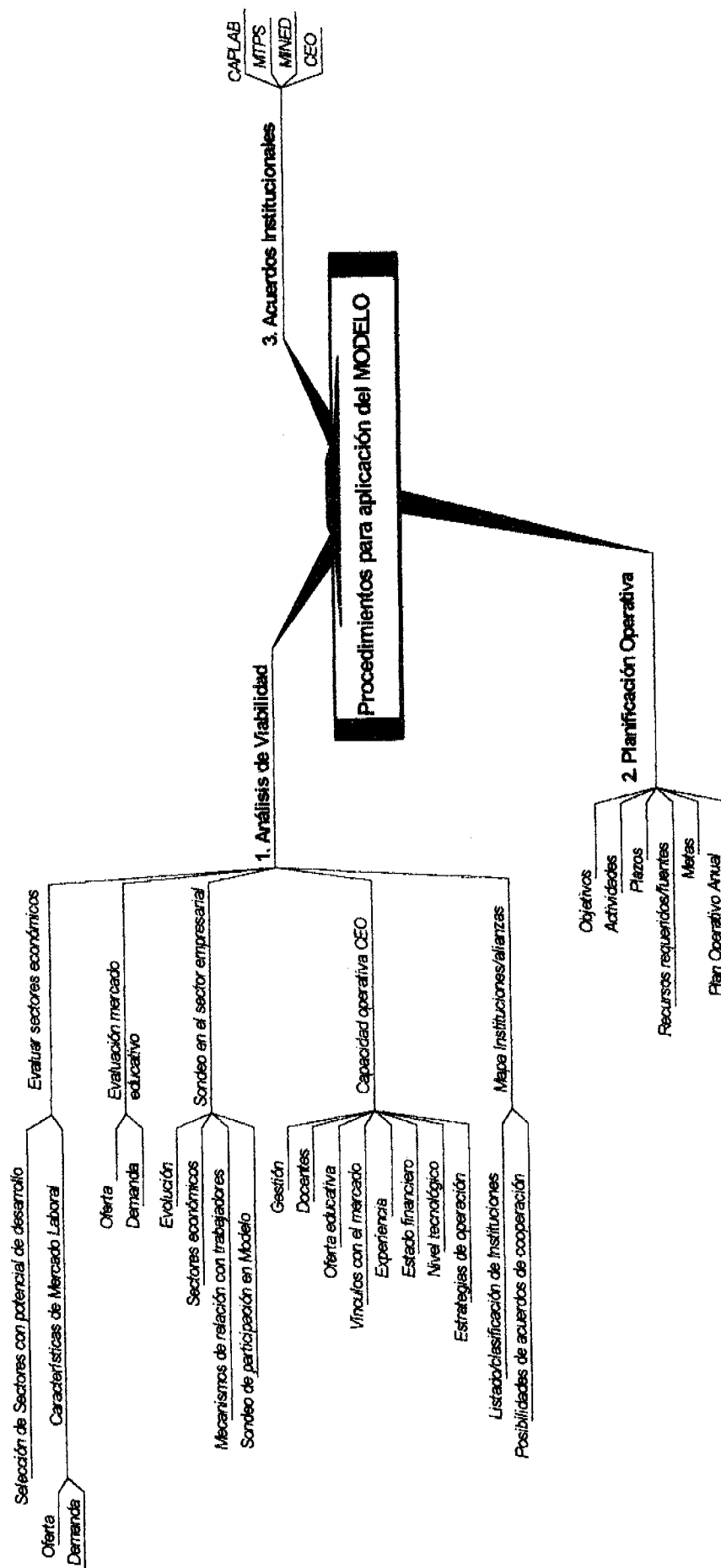
RECONOZCAN LOS INSTRUMENTOS DE LA GESTIÓN GENERAL APLICABLE AL MODELO CAPLAB.

PREPAREN PROYECTOS DE CONSOLIDACIÓN Y AMPLIACIÓN ORGANIZACIONAL Y ECONÓMICA DEL CEO.

PROPONGAN ESQUEMAS PARA GENERACIÓN DE EMPRESAS DE LOS JÓVENES O INCUBADORAS EMPRESARIALES.

TENGAN CAPACIDAD PARA ESTABLECER ALIANZAS INTER -INSTITUCIONALES.

Gráfico N° 3: Contenido de la Unidad 2



I. Análisis de Viabilidad

Para iniciar la aplicación del Modelo CAPLAB en una zona específica, es necesario realizar previamente una evaluación de las opciones con las que se cuenta de manera efectiva. Para ello resulta imprescindible conocer las características del mercado en general, las condiciones de empleo existentes, especialmente en referencia al grupo meta, es decir la población juvenil y femenina, la oferta educativa y la capacidad de la Institución Ejecutora, el CEO.

Con éste análisis, es posible determinar si es factible o no realizar el Proyecto, bajo qué condiciones, el nivel y cuantía de recursos requeridos.

LOS CEOS PUEDEN APLICAR EL MODELO PROPUESTO SIEMPRE QUE SEA VIABLE, ES DECIR, SI LA REALIDAD DE LA ZONA Y DEL CEO PROPICIAN LOS OBJETIVOS Y RESULTADOS PROPUESTOS. EN ESA PERSPECTIVA, CADA CEO DEBE HACER UN ANÁLISIS PRECISO Y DETALLADO, CON LA INFORMACIÓN DISPONIBLE DE LAS VARIABLES O INDICADORES IMPORTANTES PARA EL PROGRAMA: EDUCACIÓN, SITUACIÓN ECONÓMICA DE LAS EMPRESAS, POBLACION JUVENIL Y FEMENINA, MERCADO LABORAL. TODO LO CUAL LES DARÁ LAS PAUTAS PARA EVALUAR LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS QUE TENDRÍAN AL EJECUTAR EL MODELO CAPLAB.

El análisis se adecuará a la disponibilidad de información de cada CEO. Debe ser sencillo y práctico, y estar orientado a definir con cierta claridad (con un reducido margen de error) las rutas a seguir.

Algunas recomendaciones para el uso y análisis de las variables pueden ser:

- ✓ Usar los valores absolutos para tener ideas de la magnitud e importancia de la variable analizada, por ejemplo, la cantidad de gente joven o mujeres empleadas en determinado sector económico.
- ✓ Tratar de convertir los valores absolutos en porcentajes para hacer comparaciones, por ejemplo, el porcentaje de jóvenes y/o mujeres empleados respecto del total de personas empleadas entre un sector económico y otro.
- ✓ También sirve para comparar tendencias en el tiempo. Por ejemplo, conocer si el porcentaje de matriculados en relación con el total de jóvenes matriculados en CEOS en un curso u otro aumenta o disminuye de un año a otro o en un período de tiempo determinado. Esto por que a veces los totales pueden ser engañosos, pueden haber aumentado pero sólo porque toda la matrícula aumenta y no porque ese curso o CEO en particular ofrece alguna ventaja especial.
- ✓ Considerar siempre la posibilidad de medir la evolución de la variable en el tiempo, es decir cómo ha aumentado y/o disminuido con los años, y

buscar alguna explicación para esto, de modo que sirva para conocer la tendencia que tiene dicha variable. Conocer el pasado es relevante, nos da ideas de cómo van las cosas en nuestra zona o CEO. También sirve para proyectar objetivos.

- ✓ Es necesario en muchos casos combinar la información. Por ejemplo, al usar las variables: sexo y edad como elementos que se cruzan con otros, como el número de personas empleadas. Para la evaluación que se va a hacer, las variables de cruce serían sexo, edad y nivel educativo.
- ✓ Es importante conocer además el nivel y porcentajes de colocación o de generación del propio negocio de los egresados, así como de los profesores.

La propuesta sigue una secuencia sencilla, lógica: primero se seleccionan grupos de población objetivo, se definen sectores económicos potenciales, y en función a éstos se revisa la realidad laboral, con lo que se puede tener una nueva relación de actividades. El análisis de las características de las empresas en esta nueva estructura permite un nuevo grado de selección, que continúa con el análisis del mercado educativo y finaliza con el análisis de las capacidades del CEO.

En este proceso participan activamente los Directivos del CEO, personal de la USE, Docentes, Jefes de Taller, los miembros del CIL, así como los posibles miembros del Comité Técnico Asesor del CEO

Se propone que los CEOs cuenten con un Comité Técnico Asesor¹ que articule su accionar con el mundo del trabajo y el entorno social.

¹ Se describe más adelante

Recuadro Nº 3: Lugares donde se puede encontrar información**① Sector Público:****➤ Oficinas nacionales y/ direcciones regionales de:**

- ☐ Instituto Nacional de Estadística.
- ☐ Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Internacionales.
- ☐ Ministerio de Trabajo y Promoción Social.
- ☐ Ministerio de Educación.
- ☐ Ministerio de Agricultura.
- ☐ Banco Central de Reserva.
- ☐ Corporación Financiera de Desarrollo

➤ Gobiernos regionales**➤ Proyectos Especiales****➤ Municipios****① Sector Privado****☐ Cámaras de Comercio y Producción****☐ Asociaciones de Empresarios (SNI, CONFIEP, ADEX, APEMIPE, CONAPYME)****☐ Bancos, EDPYMES, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Cajas Rurales, Cooperativas de Ahorro y Crédito****☐ Instituciones u Organismos de promoción, desarrollo e investigación.****☐ Medios de comunicación (revistas, periódicos)****☐ Expertos locales****① Universidades, Agencias de Cooperación Internacional, Iglesias.**

Al terminar esta sección, evalúen la posibilidad de realizar el análisis con sus propios recursos o establezcan la necesidad de contar con asesoría externa. Por ejemplo: con los gobiernos locales, ONGs y otros. En cualquier caso, los resultados deben ser compartidos y discutidos con todos los involucrados.

A) El Entorno**1) Definición de población objetivo**

Los grupos de atención definidos por el Programa CAPLAB son, tanto, la población juvenil, como las mujeres que tienen dificultades de acceso al empleo o son sub - empleados (as) y ven reducidas sus opciones de mejora en el nivel de sus ingresos.

En ese sentido, es necesario caracterizar a estos grupos, para lo cual se puede establecer la revisión de dos tipos de variables: el primer grupo que mide tendencias generales de la evolución poblacional y el segundo, referido a las características de los hogares.

✓ Evolución poblacional:

- Edad
- Sexo
- Educación
- PEA
- Empleados
- Desempleados
- Subempleados

✓ Características de miembros del hogar. Diferenciando entre el jefe del hogar y el resto de miembros, se pueden considerar las siguientes variables:

- Edad
- Sexo
- Nivel educativo
- Experiencia laboral
- Trabajadores dependientes
- Trabajadores independientes
- Rubros de actividad
- Ingresos
- Horas de trabajo
- Acceso al empleo
- Carga familiar
- Desocupados
- Tiempo sin empleo

Recuadro Nº 4: Medios de acceso a información

- ☐ Estadística publicada
- ☐ Estadística no publicada
- ☐ Publicaciones, reportes, informes
- ☐ Páginas WEB en Internet
- ☐ Encuestas
- ☐ Entrevistas

Es importante realizar esta definición y búsqueda de información con otros CEOS y con la USE respectiva

Recuadro Nº 5: Temas para debate sobre aplicación de variables

Revisen la lista con detenimiento y determinen qué información les parece que sobra o falta.

Discutan sobre estas listas, los sobrantes y faltantes y establezcan una nueva lista por consenso.

Analicen cada dato y definan cómo y dónde lo puede obtener.

Compartan las fuentes de información a usar en cada caso.

Propongan para cada variable el tipo de indicador necesario, cuáles se deben combinar y qué resultados se obtendrían. Deberán sustentar sus propuestas.

Lleven adelante las acciones mencionadas en el recuadro anterior, y tengan en cuenta variables, formulen el resultado final de la información requerida y la forma de tratamiento. Socializar la información con todos (as) los involucrados.

2) Evaluación de Sectores Económicos

En este punto la idea es lograr detectar, con cierto nivel de precisión, cuáles pueden ser las actividades económicas a las que se articularía el diseño de los programas de capacitación.

Si bien el Programa CAPLAB tiene actualmente definidas las familias ocupacionales con las que coopera, es posible que se amplíen o modifiquen en cada caso particular, lo cual se sustenta desarrollando los siguientes puntos.

a) Variables de análisis

La selección de información necesaria es, en términos generales, común a cualquier análisis de mercado que se realice. El listado que orientará dicho acopio informativo se presenta en dos grupos: uno con los referentes indispensables y el otro con los que complementarían el análisis.

El centro de atención está fijado en determinar aquellos sectores con mayor potencial de desarrollo actual y futuro, es decir que tienen opciones de competir en el mercado local, regional, nacional e internacional y que a su vez son capaces de captar o generar empleo, directo y/o indirecto.

i. Datos, variables e indicadores imprescindibles

- ▲ Áreas y volumen de producción
- ▲ Empleo captado
- ▲ Cantidad y tamaño de empresas
- ▲ Tipo de productos o servicios ofrecidos
- ▲ Lugares de venta
- ▲ Valor agregado generado
- ▲ Ingresos estimados
- ▲ Resultados económicos
- ▲ Participación de empresas de otras zonas, nacionales y/o extranjeras
- ▲ Nivel tecnológico
- ▲ Redes de cooperación (subcontratación, consorcios)
- ▲ Exportación

ii. Datos, indicadores, variables complementarios

- ▲ Políticas del gobierno (nacional, regional, local) relacionadas al sector
- ▲ Relación con programas de desarrollo local y/o regional, públicos y privados
- ▲ Existencia de aglomeraciones y/o conglomerados empresariales
- ▲ Uso de recursos locales
- ▲ Control y manejo del medio ambiente

Lleven adelante el análisis y registros de las acciones mencionadas en el recuadro anterior y, con las variables, formular el resultado final de la información requerida y la forma de tratamiento.

b) Selección de sectores con potencial de desarrollo

Con la información obtenida se procede al análisis y selección de aquellos sectores económicos que presentan mayor dinamismo y proyección para mantenerse desde la perspectiva de la capacitación compitiendo activamente en el mercado.

Al realizar el cruce de las diferentes variables e indicadores para cada sector, se comparan los resultados y se puede establecer un listado de aquellos con mayor potencial. Para conseguir esto se pueden usar diversos mecanismos: una sugerencia es darle valor o ponderar las variables de acuerdo a su importancia y en función a lo cual se pueden ordenar los sectores económicos, considerando su capacidad e importancia para los fines del proyecto.

Por ejemplo, si se establece un rango de ponderación de 1 a 10, se podrían clasificar las variables señaladas anteriormente:

Un grupo con peso que iría de 7 a 10 podría comprender: volumen de producción, empleo captado, generación de valor agregado y relaciones de subcontratación. Un segundo grupo, con peso de 4 a 6, exportaciones, cantidad y tamaño de empresas y nivel tecnológico. El tercer grupo, con valores de 0 a 3 el resto de variables. Es posible que más de uno tenga el mismo peso ponderado. La suma total que obtenga cada sector al sumar el peso de las variables, permitirá estimar cuáles son aquellos que desde el punto de vista del Proyecto ofrecen mayores posibilidades.

Evidentemente, es necesario que al realizar éste análisis, contemos con información sobre las tendencias nacionales e internacionales de las actividades económicas. Esto, en muchos casos, puede ser algo difícil de estimar, sin embargo, se debe tratar de ubicar mecanismos que sustenten este reconocimiento: Es útil contar con expertos sobre el tema, realizar un taller con especialistas y/o empresarios, usar Internet, revisar revistas o reportes nacionales e internacionales. La idea es diferenciar los movimientos coyunturales de los de mediano y largo plazo.

Finalmente, si el Centro de formación está distante de fuentes de información que le ayuden a definir y desarrollar las acciones antes mencionadas, el Centro puede organizar un taller con expertos locales y determinar con la ayuda de ellos la evaluación mencionada.

Tabla N° 1: Ejemplo de tabla para análisis y selección de sectores económicos

Sectores Económicos	Puntos obtenidos por cada variable de acuerdo a resultado y ponderación				Puntos Totales
	Variable A	Variable B	Variable C	Variable D	

Recuadro N° 6: Pautas para realizar la selección de sectores económicos con potencial

Con todo el personal del CEO o invitados de otras instituciones, realicen una simulación de análisis de variables, combinándolas entre sí, y estimen qué sectores pueden ser los más importantes. Sustenten la selección realizada.

Debatan sobre la aplicación realizada por cada grupo.

Establezcan criterios básicos de uso común para la selección de variables, ponderación, combinación y selección de sectores económicos.

Hagan partícipes de estos procesos al personal del CEO y de la USE; probablemente este análisis podría ser apoyado por el MTPS, MITINCI, Gobiernos Locales, Universidades u ONGS u organismos

3) El mercado laboral.

Al igual que en el caso anterior, la idea es definir variables y analizarlas para los sectores seleccionados anteriormente, esta vez utilizando información específica sobre el comportamiento del mercado laboral.

En este caso se tiene una serie de variables de cruce que van asociadas a los datos que se van a obtener, las más importantes desde el punto de vista del Programa CAPLAB serían, sexo, edad y nivel educativo.

Para esta sección es fundamental la participación del CIL, en general, la participación del MTPS nacional o a nivel departamental, será la base para la obtención y actualización de este tipo de información.

- Población Económicamente Activa
- Empleo adecuado
- Subempleo
- Desempleo
- Independientes
- Sueldos y Salarios
- Condiciones laborales
- Tipo de personal solicitado
- Personal local y de otras zonas

Tabla Nº 2: Ejemplo de cuadro resumen de información sobre empleo por sectores y sexo

SECTOR ECONÓMICO	PEA TOTAL		ADECUADAMENTE EMPLEADA		SUBEMPLEADA		DESEMPLEADA	
	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER

Con la información obtenida, se debe determinar una nueva lista de segmentos dentro de un sector económico que, desde el punto de vista laboral, ofrezca las mejores condiciones, en términos de captación, mantenimiento, productividad, ingresos, condiciones y demanda.

DISCUTAN LA PERTINENCIA Y POSIBILIDAD DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN Y REALICEN EL MISMO PROCESO DEL RECUADRO FINAL DE LA SECCIÓN ANTERIOR. OBTENGAN UN NUEVO LISTADO DE SECTORES POTENCIALES.

4) Sondeo en el sector empresarial

El sondeo en el sector empresarial, con técnicas directas de obtención de información como las entrevistas, servirá para conocer con mayor precisión las características de las empresas de los sectores seleccionados.

Mediante este sondeo se puede evaluar cómo se comportan en la práctica las empresas, cuál es su situación económica, cómo se relacionan laboralmente con sus trabajadores, qué demandas específicas tienen respecto al personal que requieren y finalmente qué posibilidades existen para que participen de la aplicación del Modelo a través del Comité técnico de asesoramiento del CEO.

El poder involucrar en esta tarea, por un lado, a las asociaciones de empresarios locales, cámaras, entidades de crédito, u otras como instancias de los ministerios de Industria, Agricultura, Turismo, Transporte, constituirán un avance, no sólo de carácter informativo, sino, más importante aún, en cuanto a la integración de esfuerzos con éstos.

INVOLUCRE A TODOS LOS CEOs DE LA USE. LA INFORMACION SERA MUY UTIL PARA TODOS. ADEMAS SE PUEDEN POTENCIAR LOS ESFUERZOS.

Recuadro N° 7: Actividades de refuerzo de Sondeo de Empresas

- *Visiten empresarios que trabajan con los CEOS y que ya participan del PROGRAMA*
- *Propongan temas de interés referidos a esta sección.*
- *Comprueben el acceso informativo que le brindan con relación a la que puede esperar en su zona.*
- *Preparen en una página un resumen de la información que consiguieron y en otra las diferencias con empresarios de su zona.*
- *Presenten el informe y discutan los resultados con los asistentes.*
- *Establezcan un listado de facilidades y dificultades para la obtención de información.*
- *Suponiendo que el análisis realizado antes sea válido, precisen cómo se relaciona con los resultados obtenidos en estas visitas.*
- *Tengan presente los puntos de la primera Unidad referidos a la definición de Módulos y al proceso de capacitación docente. ¿qué relación pueden establecer entre ambos?*
- *Si el proyecto estuviese operando ¿qué elementos creen que serían útiles para el CIL?*

Como extensión de esta acción, es posible establecer un mapa con las empresas que realizan actividades conexas o complementarias a los sectores seleccionados, como proveedores de insumos, maquinaria y equipo, distribuidores y de servicios diversos (reparación y mantenimiento, comunicaciones e información, mercadeo, asesoría técnica, financiamiento entre otros).

5) Análisis del mercado educativo.

Para el análisis de mercado educativo, se sugiere seguir el mismo procedimiento anterior, sólo para caracterizar la situación del sistema educativo (competencia) con las siguientes variables:

- Número y tipo de instituciones
- Organización y funcionamiento
- Experiencia
- Cursos o módulos ofrecidos para otros CEOs e IST
- Metodología disponible y utilizada
- Cursos o módulos que podrían ofrecerse
- Cantidad de matriculados
- Precios de cursos
- Tipo de formación
- Cantidad y calificación de docentes
- Certificación ofrecida
- Relaciones con sector empresarial
- Tipo y uso de materiales educativos
- Nivel de equipamiento
- Ámbito de atención

- Segmento de la población a la que se dirige
- Procesos innovadores en marcha
- Alianzas con Agencias de Cooperación Internacional y otro.

En este caso la idea es analizar no sólo las características del mercado educativo en su zona o de la USE, sino además los niveles alcanzados en la atención de las necesidades de los sectores empresariales definidos anteriormente. La información obtenida puede ser utilizada posteriormente para comparar la situación de su CEO en relación a los demás y definir asimismo las opciones que tiene para participar adecuadamente en el mercado de la formación profesional.

REALICEN LA DISCUSIÓN DE LA PERTINENCIA DE LAS VARIABLES SELECCIONADAS DE ACUERDO AL RECUADRO DE LA SECCIÓN DE SECTORES ECONÓMICOS.

En conclusión, podemos decir que el resultado de esta sección es obtener información acerca de la demanda no atendida de capacitación técnica, tanto desde el punto de vista de la población meta del proyecto como desde la percepción de las empresas.

Nota: ES IMPORTANTE AVANZAR EN ESTOS PROCESOS QUE PERMITIRÁN QUE LA FORMACIÓN PROFESIONAL SEA MÁS CONSISTENTE

Recuadro N° 8: Ejercicio para evaluar en forma preliminar posibilidades de atención

REALICEN Y ESTIMEN LAS EVALUACIONES EN FUNCIÓN A LAS CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO EDUCATIVO Y DE LOS SECTORES SELECCIONADOS, EL DEFICIT O SUPERAVIT EXISTENTE DE FORMACIÓN PROFESIONAL, CLASIFIQUELAS POR TEMAS Y EXPONGA LAS RAZONES POR LAS CUALES PODRÍA REALIZAR ALGUNA DE ÉSTAS APLICANDO EL MODELO.

6) Mapa de instituciones existentes para establecer acuerdos de cooperación

Esta sección tiene por finalidad iniciar el proceso de cooperación y alianzas estratégicas.

El proceso es muy sencillo y consta de dos pasos:

El primero es ubicar en su entorno a las instituciones y/o personas calificadas para apoyar la ejecución del Modelo en sus diversos momentos. Y el segundo, clasificarlas según los acuerdos a los que se puede llegar.

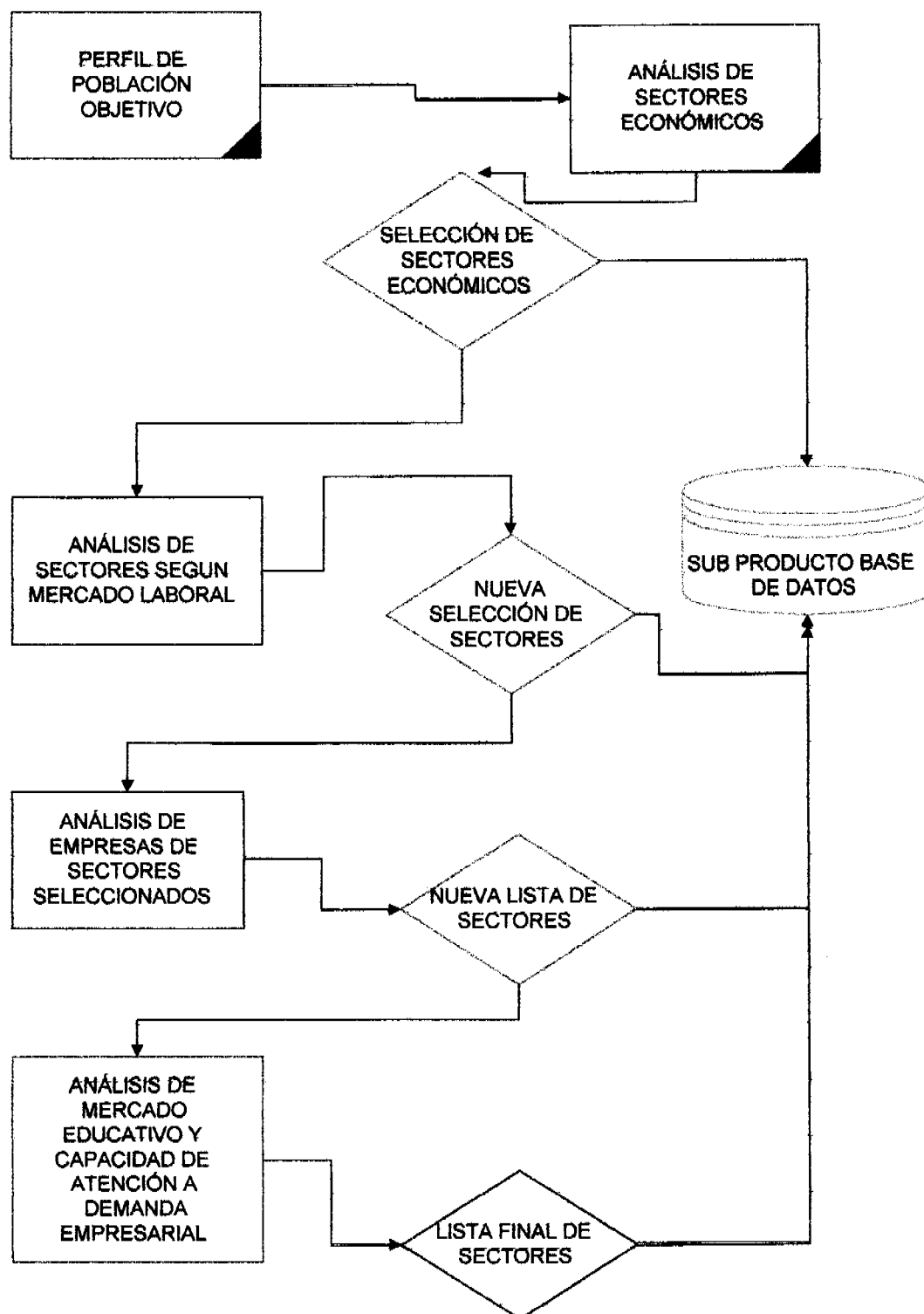
La lista deberá contemplar información como:

- Tipo de institución
- Actividades relacionadas con el Programa CAPLAB en las que pueden cooperar
- Información, documentación u otras fuentes que sean de utilidad para el diseño del Proyecto y su ejecución.
- Experiencia, antigüedad, seriedad, referencias, reconocimiento.
- Con qué segmento del mercado trabaja.
- Condiciones para trabajar en conjunto.
- Acuerdos preliminares.
- Posibilidad de iniciar acciones mediante Convenios Marco de cooperación interinstitucional.

Tabla N° 3: Ejemplo de clasificación de instituciones para cooperación

Institución	Tipo	Area (s) de Colaboración	Experiencia	Posibilidad de acuerdos	Resultado o comentarios
A	ONGD	RELACIÓN CON EMPRESAS	10 AÑOS	SI	ACUERDO MARCO
B	CONSULTORA	ESTUDIO DE MERCADO	5 AÑOS	POSIBLE	CONDICIONES PREVIAS
C	PARTICULAR	CAPACITACIÓN DOCENTE	7 AÑOS	POSIBLE	TÉRMINOS DE REFERENCIA
D	COOPERACIÓN INTERNACIONAL	ASISTENCIA TÉCNICA	10 AÑOS	EN EVALUACIÓN	PRESENTAR PROYECTO
E	GOBIERNOS LOCALES	COOPERACIÓN CON SECTOR EMPRESARIAL	20 AÑOS	SI	ACUERDO MARCO
F	EMPRESAS	DEFINICIÓN DE MÓDULOS	5 AÑOS	POSIBLE	CONTACTO INICIAL

Gráfico N° 4: Flujo de selección de sectores en Análisis de Viabilidad



Terminada esta sección se puede tener, en forma preliminar, la información de los sectores con los cuales trabajará el CEO y, adicionalmente, de aquellos que no han sido seleccionados conforme la base de datos, para análisis posteriores.

Tras evaluar en cada sector, la potencialidad, la estructura de relaciones laborales, el tipo de empresarios vinculados y sus demandas, así como la capacidad del sistema educativo para satisfacer la demanda empresarial, el paso siguiente es el análisis de la capacidad del CEO para atender dicha demanda potencial.

B) Capacidad operativa del CEO.

Para medir la capacidad de operación del CEO, en función al entorno definido anteriormente, se usará el mismo esquema, es decir: caracterizar la institución en función a un grupo de variables, a fin de poder evaluar qué capacidad de atención tiene y tendría, así como las posibilidades de lograr implementar el Programa CAPLAB y de dar cumplimiento a sus objetivos.

Tomando como eje la demanda insatisfecha, se puede proceder a obtener la información siguiente, considerando algunos datos no referidos específicamente a este punto, pero que tienen que ver con el grado de adecuación al Modelo, y asimismo determinar los requerimientos que tendría para su ejecución.

- Gestión, organización
- Calificación de docentes.
- Oferta Educativa
- Metodología y tecnología educativa
- Vínculos con el mercado, sector empresarial
- Experiencia y logros más importantes en capacitación y otros servicios como colocación de egresados.
- Estado Financiero
- Nivel Tecnológico
- Estrategias de operación
- Sectores de la población que atiende
- Costo de oferta educativa
- Capacidad de atención en términos de alumnado
- Capacidad de atención a empresas y otros
- Acuerdos y/o Convenios existentes

Recuadro N° 9: Pautas de reflexión y análisis de capacidad del CEO y de viabilidad del Modelo

- Evalúen la pertinencia de la información.
- Señalen datos adicionales y los que no deben considerarse.
- Acuerden los indicadores a usar
- Realicen el análisis de su Institución en función a un sector económico.
- Presenten los resultados y promueva el debate sobre cada presentación.
- Precisen las condiciones reales para la aplicación del Modelo en su zona. Identifique las fortalezas y debilidades en función al análisis realizado.
- Propongan mecanismos para potenciar las capacidades existentes y reducir eventuales problemas.

AL FINALIZAR EL ANÁLISIS DE VIABILIDAD, DEBE ESTAR PREPARADO PARA EMPRENDER LAS SIGUIENTES ACCIONES. RECUERDE QUE DEBE TENER INFORMACIÓN CONFIABLE Y ACTUALIZADA, A FIN DE REALIZAR UNA EVALUACIÓN ADECUADA. ES IMPORTANTE QUE SE SEÑALEN LOS REQUERIMIENTOS Y COMPROMISOS ASUMIDOS, ASÍ SERÁ POSIBLE UN ACOMPAÑAMIENTO EFECTIVO DEL GRUPO DE APOYO EN LA TRANSFERENCIA DEL MODELO.

RECUERDEN QUE ES IMPORTANTE TRABAJAR EN EQUIPO Y HACER ALIANZAS CON INSTITUCIONES INTERESADAS EN ESTOS MISMOS ENFOQUES O TEMAS

Recuadro N° 10: Sugerencias adicionales para el Análisis de Viabilidad**ACTIVIDADES SUGERIDAS**

- ❖ **Revisión de material de lectura complementario, como estadísticas, boletines, libros, manuales y otros referidos al tema. Se pueden usar las bibliotecas de las Instituciones que actualmente participan del Programa, si lo desea también es posible programar visitas a otras instituciones con información como el INEI, ADEX, Ministerios, Universidades, etc.**
- ❖ **Ejercicios de aplicación en grupo e individuales: Sondeos, Proyectos, Informes analíticos, entre otros, con información propia o de otras zonas.**
- ❖ **Presentación y debate de resultados.**
- ❖ **Sesiones de discusión/reflexión sobre aplicación de conceptos.**
- ❖ **Grupos o Talleres de trabajo donde se contraste lo elaborado por los asistentes con las posibilidades de los CEOS; orientándose a disponer de una base de información útil para la planificación.**

II. Gestión y consolidación del Modelo

A) Planificación Estratégica: ¿Para qué se utiliza la Planificación Estratégica?

El propósito de la Planificación Estratégica (PE) es servir como marco de referencia básica, orientando las intervenciones prioritarias de programas, proyectos y/o instituciones. Establece los objetivos más importantes a lograr, indica los medios de intervención necesarios para alcanzarlos y los parámetros para el desarrollo de los presupuestos.

Una buena PE da estabilidad a las operaciones de la Institución y evita cambios repentinos en la dirección. Al mismo tiempo, es lo suficientemente flexible como para alinear o afinar el trabajo de acuerdo a las cambiantes necesidades del entorno.

Recuadro N° 11: ¿Por qué es importante Planificar?

- > *Los Recursos son limitados*
- > *Es necesario identificar plenamente la Misión y los Objetivos de la Organización*
- > *Es necesario realizar una auto – evaluación objetiva de nuestras actitudes y desempeños, de nuestros logros y dificultades.*
- > *Debemos reconocer que no estamos solos*
- > *El contexto y entorno cambian permanentemente y debemos saber cómo enfrentarnos a los cambios.*

En su forma más sencilla, planificar no es otra cosa que prefigurar un futuro posible (cercano o lejano), identificando cómo se puede llegar a él de la manera más sencilla y cometiendo la menor cantidad de errores, partiendo de la situación actual y del contexto que enfrenta la institución.

Recuadro N° 12: Para reflexionar y debatir entre los asistentes

¿Han tenido en el CEO experiencias en la realización de procesos de Planificación Estratégica?. ¿Con qué resultados?
¿Consideran útil realizar éste proceso?, ¿Por qué?
En la planificación del PDI de su Centro ¿qué actividades les fueron útiles?
¿Qué no lograron? ¿Por qué?

B) Características del Proceso de Planificación

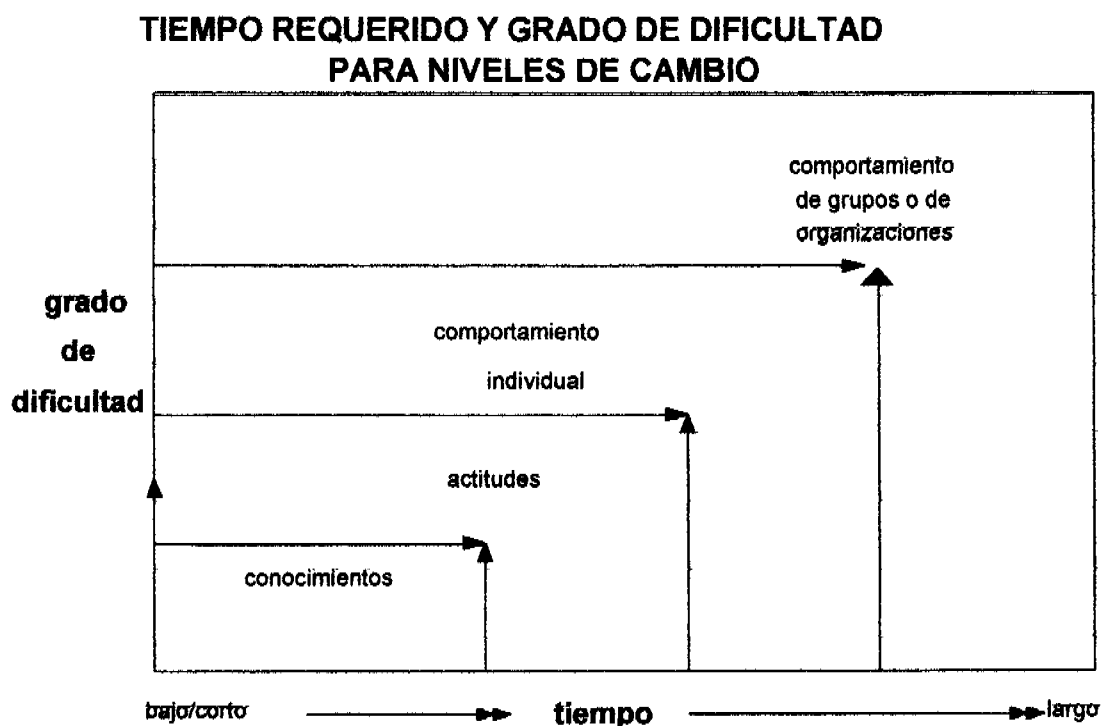
Un proceso de Planificación Estratégica es una tarea que implica la evaluación objetiva de las características de la institución y el análisis de su entorno, a fin de definir propuestas y/o lineamientos de acción hacia el futuro. Afina sus objetivos, identifica los recursos con que cuenta para lograrlos en su ámbito de acción, establece con claridad las alianzas necesarias para alcanzar los resultados esperados en el corto, mediano y largo plazo.

Estas acciones sólo pueden ser logradas con la participación activa de todos los miembros de la institución. De nada sirve la elaboración del Plan por un determinado grupo, si el resto no se siente involucrado; el mejor resultado se logra mediante el esfuerzo Institucional, grupal y personal.

Los asesores externos sólo pueden animar y facilitar su realización. La meta no es el diseño del Plan, es su puesta en práctica, lo que será responsabilidad de los miembros de la Organización.

Debemos reconocer que, muchas veces la Planificación puede significar realizar cambios en la institución, los cuales deben pasar por ser asumidos individualmente, luego por grupos, hasta lograr la modificación institucional. Este cambio de actitud no es un proceso corto, requiere de tiempo para que la organización como un todo logre funcionar como está previsto, requiere maduración, compromisos sostenidos y renovados. Una forma de lograr este proceso es involucrándonos con éste desde el inicio y comprometiéndonos con sus resultados.

Gráfico N° 5: Diagrama de Proceso de Cambio Institucional



La planificación no busca crear un esquema inmutable, sino establecer un conjunto de criterios que ayuden a reducir la improvisación en medio de frecuentes adaptaciones. Un plan con visión estratégica es el marco para la elaboración de planes operativos y para la verificación de su progreso y avance.

Recuadro Nº 13: Preguntas que podemos contestar con la Planificación

¿Dónde estamos?
 ¿A dónde queremos llegar?
 ¿Qué tenemos para llegar a nuestra meta?
 ¿Qué necesitamos adicionalmente?
 ¿Cómo podemos llegar?
 ¿A quienes comprometemos?
 ¿Cómo medimos nuestro avance?

Planificar es un proceso continuo, que si bien tiene hitos que van consolidando y perfilando nuestro trabajo, no termina en la medida en que todo lo relacionado con el accionar de la organización puede verse modificado.

Gráfico Nº 6: La Planificación como proceso continuo

RUEDA Y ESPIRAL DE LA PLANIFICACIÓN



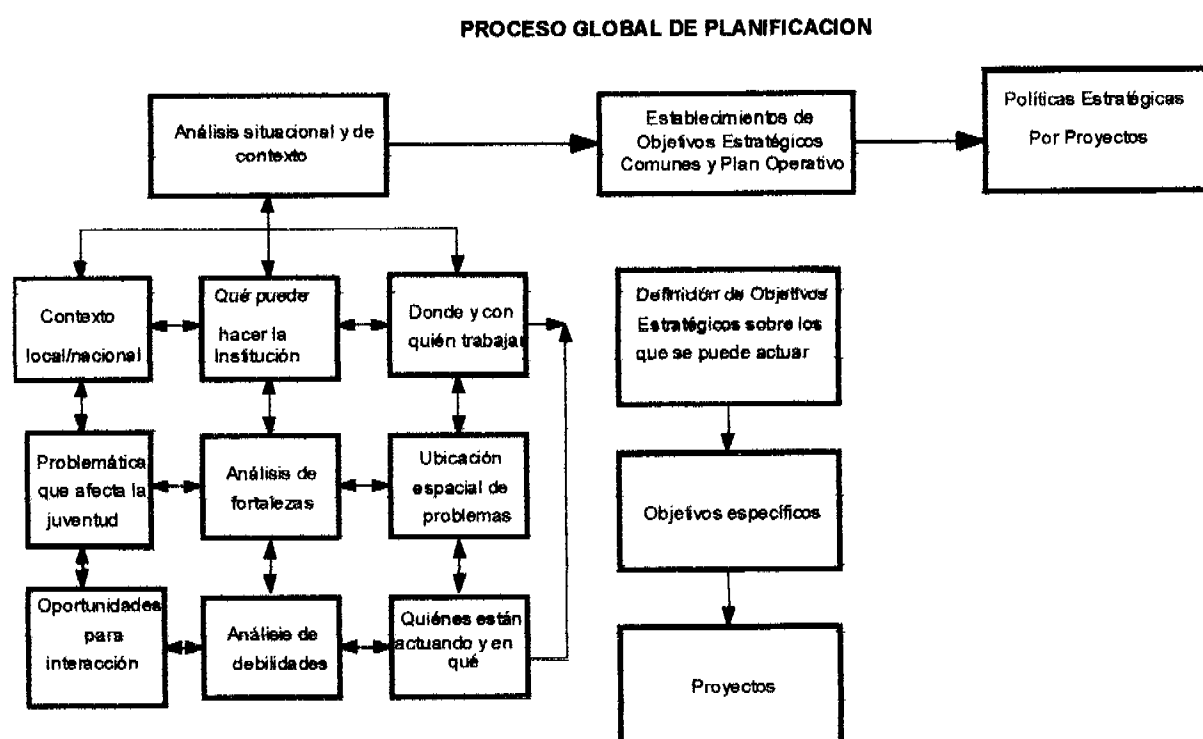
TOMADO DE AN INTRODUCTION TO HEALTH PLANNING IN DEVELOPING COUNTRIES. ANDREW GREEN.
 OXFORD UNIVERSITY PRESS 1994.

Entonces la Planificación es:

1. Proceso que integra las metas y objetivos mayores de la organización
2. Buscando que actúe como un todo coherente
3. En función a su situación interna y de las oportunidades y amenazas que presenta su entorno actualmente y en el futuro
4. Su campo de acción es el mediano y largo plazo.
5. Su implementación se centra en el presente y en lo que debe hacerse desde ahora para obtener resultados en el mediano y largo plazo

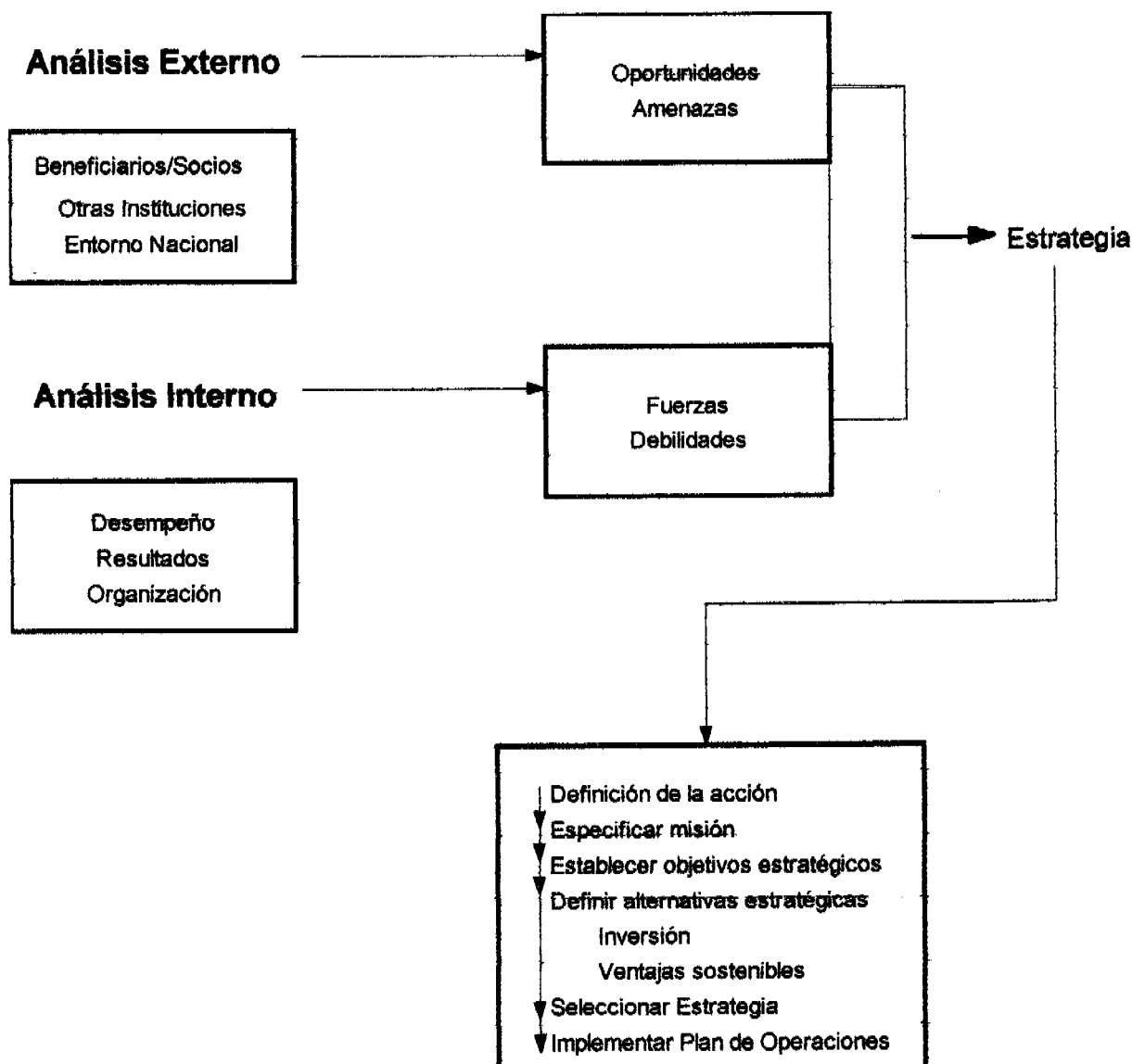
El proceso en sí mismo es el resultado de la combinación de distintos elementos internos y externos que sirven para definir la estrategia a seguir.

Gráfico N° 7: Diagrama de un proceso de Planificación



Como se desprende del gráfico anterior, es necesario contar con una serie de elementos para definir una estrategia final. El Proceso tiene dos componentes centrales: el análisis externo y el interno. La información que se obtenga mediante ellos permitirá establecer las estrategias. En el gráfico siguiente se puede observar cómo se relacionan dichos componentes.

Gráfico N° 8: ¿Cómo se relacionan entre sí los componentes del proceso de Planificación?



Se utilizan diversos instrumentos para el recojo de información, análisis y discusión de la misma. Entre ellos destacan los siguientes:

- Revisión de documentos y estadísticas existentes.
- Preparación de material y/o consultas específicas por (con) expertos externos (condiciones del país, situación actual por áreas temáticas y posibilidades de acción, quién está haciendo qué, dónde y cómo).
- Análisis de las demandas, ofertas y capacidad de gestión.
- Talleres de trabajo con contrapartes, beneficiarios y otros agentes. Para ubicación de áreas de trabajo, condiciones de operación, nuevas líneas de acción, grados de compromiso, su relación con las actividades realizadas.
- Grupos de discusión con beneficiarios y otras instituciones. Para definir el rol de la institución. La percepción actual y futura sobre su trabajo.
- Talleres constantes para la reflexión y discusión de propuestas.

- Entrevistas con personal de la institución, beneficiarios, opcionalmente expertos temáticos, a fin de complementar el análisis interno y externo.

C) ¿Cuál es el resultado del proceso de Planificación Estratégica?

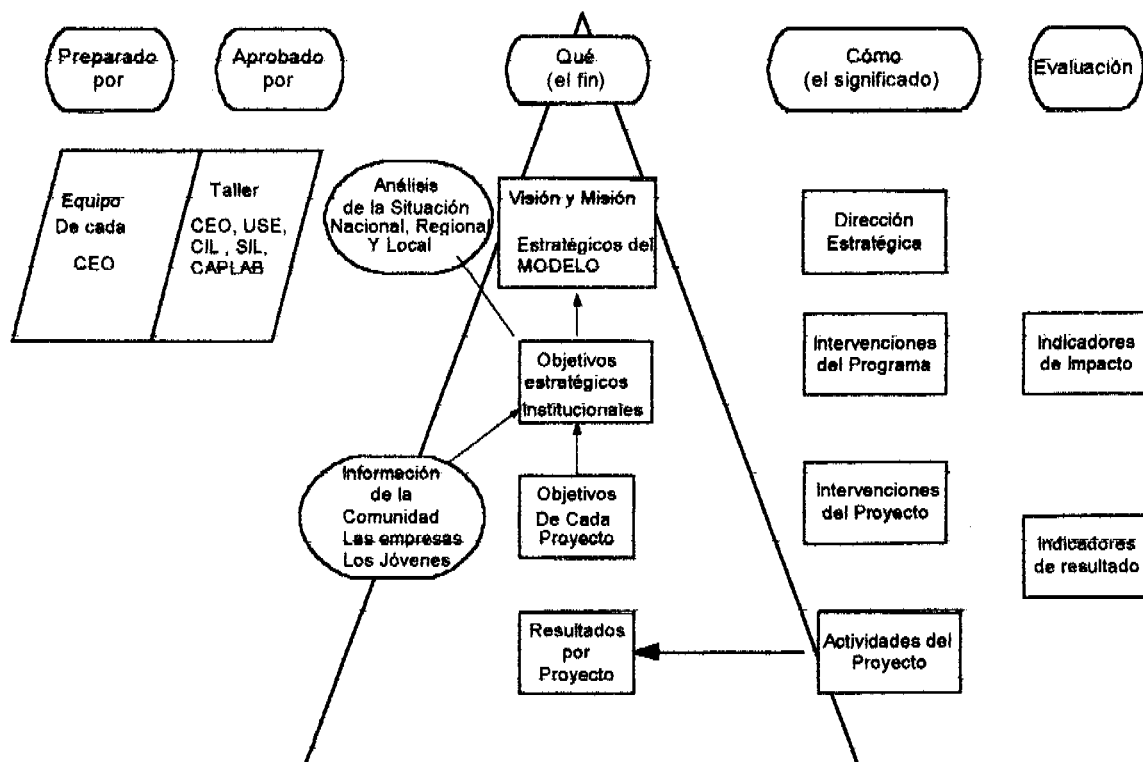
A primera vista, el fruto “visible” del proceso es un documento de trabajo, que debe ser útil, breve y fácil de leer. Los volúmenes de información complementaria no deben formar parte de ese documento final, pero pueden ser anexados al mismo o conservados en archivos para referencias futuras.

El documento final debería contener mínimamente los siguientes elementos:

- Análisis del entorno.
- Análisis de la Organización. Funciones del equipo humano.
- Propuestas de misión y visión individual y compartida.
- El perfil de la institución a futuro.
- Lineamientos estratégicos de acción.
- Indicadores de evaluación.
- Estrategias de intervención.
- Estrategias de cooperación.
- Propuestas de aplicación operativa del plan. Aspectos críticos y prioritarios
- Recursos a emplear o aplicar
- Planes alternativos y estrategias opcionales ante modificaciones de contexto y/o situación interna.

Estos elementos siguen la estructura general del proceso, como se observa a continuación, precisando quién, qué, cómo y para qué se realiza la Planificación. Hay que hacer notar que el desarrollo del Plan es una actividad que se asemeja al trabajo de un artesano, en la medida en que si bien se cuenta con una idea inicial de lo que se requiere realizar es en la ejecución del mismo que se va perfilando realmente la forma final que tendrá la Planificación².

² Henry Mintzberg “Crafting Strategy Design”, Harvard Business Review. Tomado de la transcripción hecha en “Mintzberg y la Dirección”, cap. Diseño Artesanal de la Estrategia.

Gráfico N° 9: Estructura de la Planificación**ESTRUCTURA DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

Sin embargo, como ya se ha mencionado en repetidas oportunidades, el resultado efectivo es la aplicación del Plan y su conversión en un diseño operativo, herramienta de gestión puntual que permitirá traducir los lineamientos del PE en una guía de las acciones a realizar.

Recuadro N° 14: Actividades de aplicación del Proceso de Planificación

Establezcan qué pasos del proceso podrían realizar con la información disponible.

Realicen una simulación de un proceso de planificación con la información de algún CEO.

Discusión en grupos del resultado obtenido y la utilidad de realizar una Planificación Estratégica.

Definan qué recursos necesitarían para llevar a cabo un proceso similar en su zona.

Compromisos sobre la realización de la Planificación.

III. El Plan Operativo Anual

A) ¿Qué es el Plan Operativo Anual (POA)?

Es la herramienta de gestión anual de las actividades del proyecto. Orienta la conducción de las acciones, permitiendo a su vez el monitoreo constante de lo planificado a fin de tomar las decisiones necesarias para modificar, acelerar y consolidar actividades, presupuestos, asignación de recursos, responsabilidades, resultados, entre otros elementos.

Es el instrumento que define cómo poner en práctica los resultados del análisis de viabilidad y del plan estratégico.

El POA recoge la visión del CEO como institución vinculada al Programa CAPLAB (qué o quiénes somos) y permite determinar tanto el marco temporal como espacial en que se deberán ejecutar las actividades para lograr los objetivos propuestos.

Recuadro N° 15: Preguntas que debe responder un POA

¿Qué se debe hacer?
¿Cómo se hará?
¿En qué tiempo?
¿Con qué recursos?
¿Quién es responsable de cada acción?

En su realización participa el personal del CEO y USE y los responsables del CIL, así como personal de CAPLAB, con quienes se establecen y negocian los compromisos, requerimientos y opciones para obtener los resultados esperados. Al igual que en el proceso de Planificación Estratégica, es fundamental la participación plena del personal que trabaja en el programa.

B) ¿Qué elementos no pueden faltar en un POA?

Teniendo en cuenta que el POA es una herramienta de gestión institucional de los CEOS, es necesario precisar los siguientes elementos en su formulación:

- Finalidad
- Objetivos
- Supuestos
- Actividades
- Tareas
- Resultados

- Indicadores
- Medios de verificación
- Plazos
- Responsables
- Presupuesto y flujo económico financiero.
- Fuentes de financiamiento.

Recuadro Nº 16: Aplicación de POA

Preparen un Plan Operativo de su Institución. Si no hay información suficiente, realicen una simulación con información del CEO que tenga más datos a la mano. Presenten y discutan los resultados del POA realizado.

Recuadro Nº 17: Preguntas para reflexionar sobre aplicación del POA

¿He tenido dificultades en la elaboración del POA?
¿Cuáles son esas dificultades?
¿Cuáles son las más difíciles de resolver?
¿Cómo o qué puedo hacer para resolverlas?
¿Cómo participa todo el equipo del CEO?

C) Recomendaciones generales

- Si tenemos presente que el POA incorpora los conceptos básicos de una planificación por objetivos, la preparación del documento debe partir de los resultados del año anterior, dando continuidad al cumplimiento de los objetivos generales del Programa y reflejando al mismo tiempo el logro de los objetivos específicos del año que pasó. Si recién se inicia el proceso, se debe dar cuenta de la situación de partida, los antecedentes
- El POA debe incluir las actividades de capacitación, producción, seguimiento, monitoreo y evaluación a lo largo del año.
- Debe reflejar la inclusión efectiva de actividades que refuercen las líneas transversales del Programa: género y medio ambiente.
- A fin de acercar la oferta laboral a las PYMES, debe incluir las actividades estratégicas de promoción. (visitas de los docentes a las empresas, talleres etc.)
- El POA debe contener la determinación del costo de cada actividad (cálculo hora/persona requeridas para ejecutar cada actividad, además de la cantidad de horas asignadas al módulo en cada uno de los CEOS).
- Es necesario ser precisos en la formulación de los objetivos.
- Es importante que el POA refleje el grado de coordinación entre los CEOS y las contra - partes del Programa: MINED y las USES, MTPS y CAPLAB.

- Además, debe reflejar el apoyo y fomento al auto - empleo y las actividades de seguimiento a los egresados que hayan optado por el empleo dependiente.
- Debe reflejar las estrategias generadas o por generar para el logro del auto - sostenimiento del CEO.

Tabla N° 4: Datos que no se deben confundir en la elaboración del POA

RESULTADOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION
Son los productos o servicios esperados después de efectuarse un conjunto de actividades. A un mismo objetivo pueden corresponder varios resultados. Ejemplo: CAPLAB tiene capacidad institucional adecuada para la gerencia del Programa y para activar las articulaciones con otros actores.	Son variables que nos permiten observar y precisar la magnitud de los cambios en una situación dada. Es un dato cuantitativo. Ejemplo: • Número de jóvenes varones y mujeres capacitados, número de convenios realizados, etc. • Equipo completo contratado de acuerdo a organigrama aprobado. • Convenios vigentes con actores involucrados (MED, CEOs, Fé y Alegría, MTPS). • Cada miembro de CAPLAB tiene plan de trabajo detallado y coordinado en las acciones al interior y exterior.	Nos proporcionan las fuentes para obtener la información que evidencie el cambio favorable o no en los indicadores. Es un dato cualitativo. Ejm: encuestas, sondeos, estadísticas, entrevistas, estudios de casos, etc.

EFFECTOS	IMPACTOS
Proviene de la utilización de los servicios o los productos generados al interior del Programa. Los efectos se dan durante la ejecución de un proyecto o un programa y son perceptibles inclusive después de algunos años de su término. Ejm: Aumento del número de las mujeres capacitadas en la ocupación de carpintería, por acción del CEO.	Son los resultados o efectos de un proyecto o programa. Pueden evidenciarse en el individuo, en el grupo o en la comunidad. Ejm: Las empresas registradas en los CIL de cada CEO han aumentado la demanda de egresados del CEO.

Recuadro Nº 18: Acciones finales de refuerzo al diseño de la aplicación del Modelo

¿Cuál es la relación entre el Análisis de Viabilidad, el Plan Estratégico y el Plan Operativo?

En un diagrama establezca, de acuerdo a su criterio, cómo se relacionan los componentes de cada uno de los temas tratados.

Presente y discuta los diagramas obtenidos.

IV. La Gestión General del Modelo

La responsabilidad de la validación del Programa quedará en manos de cada Institución Ejecutora o en agrupaciones de las mismas en tanto se consolida el Modelo y su transferencia. A partir de los resultados, corresponderá a los propios ministerios que intervienen como contrapartes asumir el compromiso de desarrollar políticas públicas de Formación Profesional articuladas al mercado, posibles de certificación progresiva y de acreditación.

El proceso de **gestión** cubre diferentes aspectos, como la definición de la organización y la capacitación del personal. Asimismo, la creación, diseño y sistematización de las actividades realizadas que hoy son la base del Modelo. El manejo y control del uso de los recursos, así como la supervisión o monitoreo de las actividades previstas. La elaboración de módulos, manuales: transferirlos, evaluarlos, y establecer alianzas con diferentes agentes para realizar acciones comunes.

Se ha explicado ya la mayoría de estos temas. Sin embargo, es necesario remarcar tres elementos fundamentales para asumir una gestión eficiente en el CEO, que al igual que los ejes transversales mencionados en la primera Unidad de género y medio ambiente, atraviesan la aplicación de la propuesta: El aprendizaje continuo, la definición de canales adecuados de interaprendizaje y la identificación de todo el personal del CEO y USEs con un objetivo común.

A) El aprendizaje continuo

El proceso continuo de aprendizaje, auto e interaprendizaje. En todos los niveles de la estructura orgánica se hace necesario establecer períodos o espacios donde tanto Directores, Docentes, Jefes de Taller, personal del CIL, empresarios e incluso estudiantes, participen de jornadas de reflexión sobre los procesos desarrollados, evalúen resultados y discutan logros y deficiencias.

B) Canales de comunicación internos y externos

Igualmente que mantenerse comunicados al interior de la institución, deben estar al tanto de mecanismos de vinculación con instancias o instituciones que les puedan proveer de material de referencia para mejorar sus cualidades y por ende

la aplicación del Modelo. Fuentes como las mencionadas en el análisis de viabilidad deben ser consultadas periódicamente, a fin de conocer, reconocer o recrear los conceptos utilizados.

Recuadro N° 19: El aprendizaje continuo de docentes y directores

Promoción del auto e inter aprendizaje y del aprendizaje continuo.

Para lo cual establece vínculos con instituciones proveedoras de servicios de formación docente



Se consolidan bibliotecas en los CEOs como apoyo a la formación y capacitación.

Se promueve la inversión del CEO en formación al igual que de los docentes, como parte de la consolidación institucional.

La comunicación y la información como instrumentos de transferencia de experiencias, conocimientos y prácticas son fundamentales para impulsar un adecuado proceso de gestión del Modelo. Compartir las acciones que desarrollan entre Instituciones Ejecutoras, les permitiría igualmente ahorrar esfuerzos y maximizar beneficios.

La base está en un fluido y constante proceso de intercambio informativo al interior del propio CEO. Muchas veces se cometen errores por falta de canales de comunicación adecuados entre unidades de una misma institución. Es necesario compartir internamente la experiencia ganada, lo que exige a su vez un sistema que permita manejar adecuadamente los flujos de información existentes y canalizar éstos adecuadamente a las instancias pertinentes.

Recuadro N° 20: Gestión, comunicación e información

La comunicación y el intercambio de información permanente entre los IE y las contra – partes.



Así como al interior de cada CEO. La gestión eficiente del Modelo tiene como uno de sus pilares el mantener un flujo constante de intercambio de información, a fin de poder tomar las decisiones adecuadas en el momento necesario.

C) Objetivos comunes claros

El tercer elemento para una gestión adecuada, consiste en que todas las instancias, instituciones y personas (internas y externas), involucradas en la aplicación del Programa de Capacitación Laboral, tengan claro el Objetivo que deben lograr, se identifiquen con él y asuman el reto de su consecución.

El aprendizaje continuo y el contar con un flujo de información adecuado, carecen de importancia si no está clara la meta a lograr: hacia dónde se quiere ir y hacia dónde debemos apuntar todos los involucrados.

Recuadro N° 21: Apuntando hacia un objetivo común

Entre todos los agentes debemos apuntar hacia un



objetivo común. La cooperación y el consenso entre los agentes que participan del Modelo es el eje sobre el cual se basa el éxito de su aplicación.

¡Docentes, empresarios, estudiantes, padres de familia y organizaciones del entorno en la búsqueda de mejorar la capacitación y el empleo!

ACTIVIDADES

Al iniciar un nuevo año, al concluir un semestre y periódicamente analice estos tres factores con todo el personal:

- ¿Estamos todos (as) aprendiendo nuevas estrategias de capacitación laboral?
- ¿Fomentamos el auto e interaprendizaje?
- ¿Conseguimos efectos multiplicadores de las innovaciones?
- ¿Todos (as) estamos informados de lo que sucede en el CEO?
- ¿Todos compartimos los mismos objetivos?
- ¿La comunicación es fluida?
- ¿Qué formas de comunicación estamos empleando?
- ¿Son positivas?
- ¿Cómo podemos comunicarnos e informar mejor los objetivos y comprometernos?

V. La Sostenibilidad Institucional y Económica

A) Sostenibilidad y empoderamiento

El auto – sostenimiento, desde el punto de vista empresarial consiste en vender un producto o servicio a un precio que permita cubrir los costos de operación y obtener márgenes de utilidad para incrementar el patrimonio de los asociados y de la misma empresa. Es decir, generar una sinergia positiva a partir de una adecuada combinación y asignación de los recursos disponibles.

No siempre es posible aplicar esta concepción al trabajo de las instituciones u organizaciones que ofrecen servicios o productos orientados al desarrollo de las capacidades de la población de menores recursos para que así logren obtener un incremento en sus ingresos y a la vez se incorporen en condiciones adecuadas al sistema socio – económico del país.

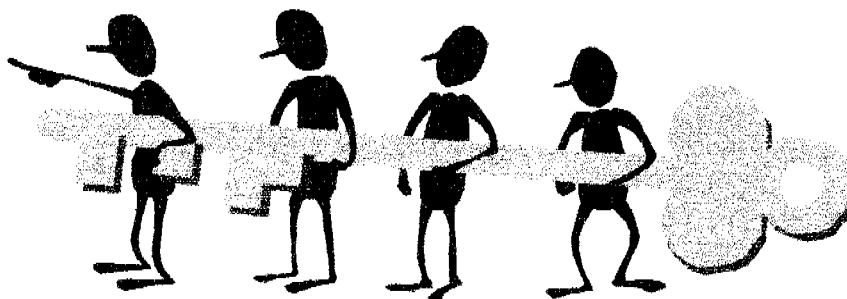
Sin embargo, es necesario hacer un esfuerzo por reconocer la necesidad de sostener determinado tipo de servicios, de lo cual la población debe ser consciente. Es decir, un programa no es sostenible sólo con la provisión de fondos externos o donaciones, es necesario encontrar nuevas fuentes de financiamiento, en forma conjunta, entre los usuarios de los servicios, las instituciones y otros agentes o encontrar formas alternativas de autosostenibilidad.

La cooperación para el aprovisionamiento de recursos ofrece alternativas, tanto si la búsqueda es de fuentes nacionales de apoyo o de mecanismos para aumentar los recursos propios.

Los enfoques de empoderamiento de la población o de las comunidades deben estar asociados cada vez más a la búsqueda de instrumentos que permitan la mejora en el nivel de ingresos de los usuarios. Los efectos de los programas sociales son potencialmente más efectivos si están asociados a una mejora económica de la población (sea por aumento de ingresos o reducción de gastos).

Mas no se agotan ahí, el reto de perfeccionar las capacidades de gestión individual y colectiva también les provee de conocimientos, información, acceso a nuevos espacios; este es un capital que les debe permitir mejorar su posición en el contexto en el que se desenvuelven. El eje del empoderamiento no es sólo lograr el reconocimiento de un sector poblacional por otro, sino, además que puedan establecer relaciones entre iguales.

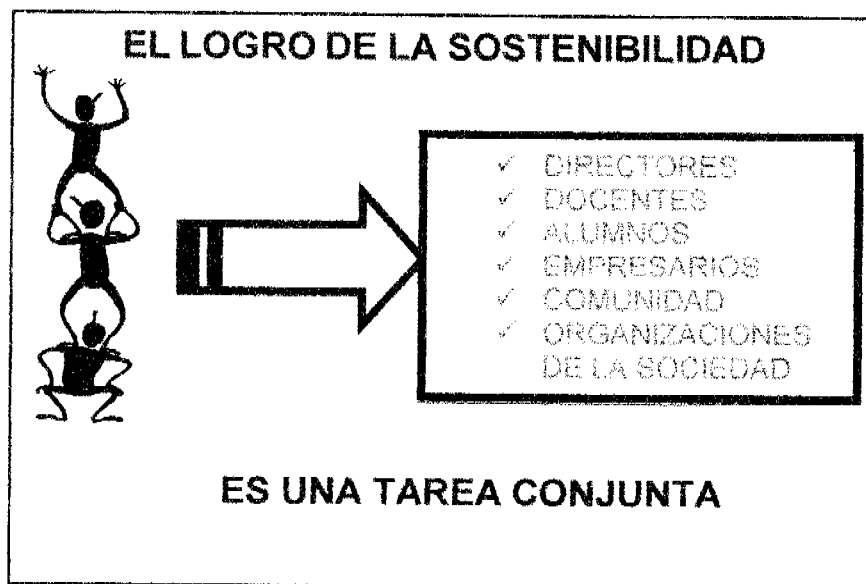
Ilustración N° 1: El empoderamiento debe tener una dirección asumida por la comunidad



A su vez, es claro que el esfuerzo por lograr establecer instituciones sostenibles no es una tarea simple y le compete a diversas personas e instituciones. Sólo se puede enfrentar este reto si todos los agentes participantes colaboran con lo mejor que tienen.

La búsqueda de solidez es pues una tarea que compete a todos, la responsabilidad del éxito o fracaso de un programa o proyecto no es sólo de quienes lo ejecutan, es resultado de la suma de diversos y variados esfuerzos orientados hacia un objetivo común.

Ilustración N° 2: Buscando sostenibilidad



B) Reforzando la capacidad institucional

El logro de la sostenibilidad no sólo se vincula a aspectos económicos. Como ya se señaló, pasa también por ampliar las capacidades de la población, lo que a su vez está ligado a trabajar en paralelo con el desarrollo de los conocimientos y aptitudes de las entidades ejecutoras y sus equipos humanos, la organización y los métodos de administración de sus recursos.

1) Capacidad técnica y pedagógica

Aspectos sobre los que se necesita incidir en el enfoque técnico - pedagógico Programa de Capacitación laboral.

- **El modelo CAPLAB y el enfoque por competencias laborales**

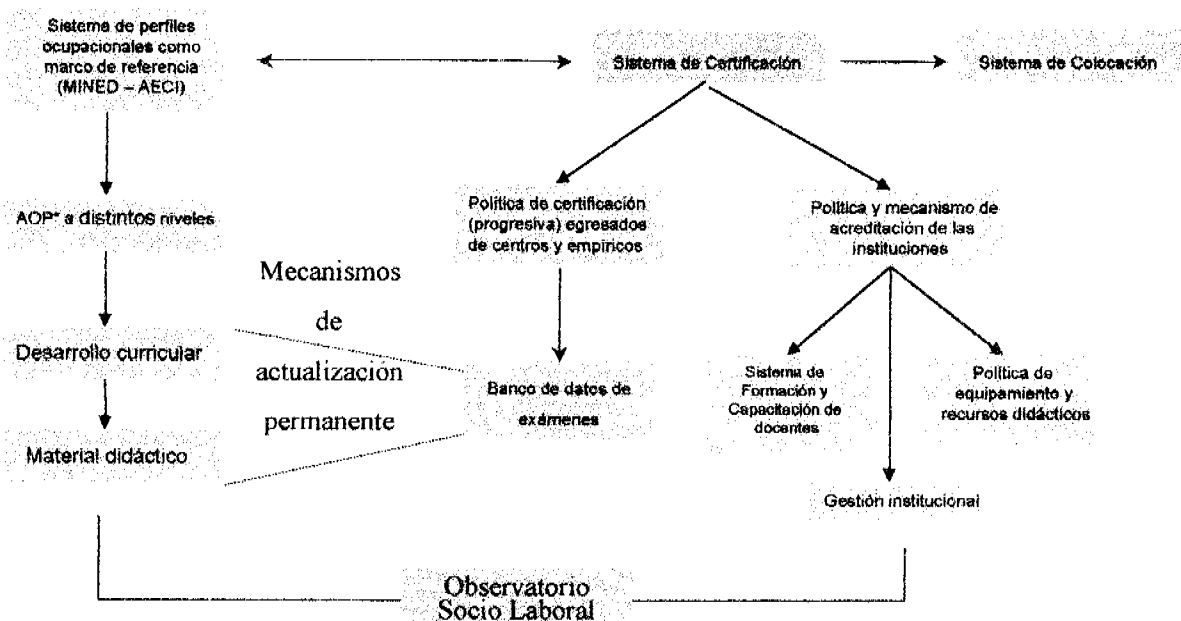
Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Se acepta generalmente que es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es pues una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

En otras palabras, la competencia laboral significa poder actuar o desempeñarse en una determinada situación, con pleno control de ésta, de manera autónoma y conforme a lo esperado. Para ello no sólo se precisan conocimientos y capacidades técnicas, sino facultades de comunicación y cooperación, la aptitud para poder pensar y actuar dentro de sistemas e interdependencias.

El modelo CAPLAB, hace suyo el enfoque por competencias a partir de estrategias como el Análisis Ocupacional Participativo. De este modo se acercan las necesidades de capacitación de los jóvenes y mujeres a las exigencias y demandas del mercado laboral. Además, el Enfoque por Competencias está presente en los Perfiles Profesionales, Diseños Curriculares, Manuales e Instrumentos de Evaluación, la organización de los talleres y la capacitación docente. Estos materiales, a su vez, son el principal insumo para la elaboración de los currículos de cada especialidad dentro de las familias ocupacionales a las que apoya el Programa

El cuadro siguiente muestra la interrelación de los elementos

ENFOQUE POR COMPETENCIAS



* AOP/CAPLAB, Análisis Ocupacional Participativo

© Programa CAPLAB

• Cómo incorporar a los docentes de los CEO's en el enfoque por competencias

El docente de Formación Profesional requiere, además de una constante capacitación, de retroalimentación directa con los sectores productivos. Nos referimos especialmente al necesario contacto con la PYMES y otras empresas de la localidad. Para ello contamos con la Directiva N° 010 DINESST-98, que a la letra dice:

"6.9.2. Los docentes de los CEO's contratados por 30 horas pedagógicas laboran 25 horas en el aula y taller en la dirección del aprendizaje y 5 horas semanales en la coordinación, monitoreo y evaluación en la empresa donde los estudiantes estén practicando. Estas horas serán certificadas por la empresa."

Estas medidas que permiten aproximar el mundo de la formación con el mundo del trabajo tienen un soporte institucional importante a través del Comité Técnico de Asesoramiento del CEO en el que están representados el mundo empresarial y las fuerzas vivas de la sociedad, y comparten actividades de beneficio recíproco.

De otra parte se espera que la Certificación Progresiva de los módulos de formación contribuyan a ampliar el espectro de capacitación de jóvenes y mujeres teniendo en cuenta sus necesidades y la realidad concreta donde actúan.

2) La organización y gestión del CEO

El Modelo contempla distintos niveles de trabajo en el proceso de sostenibilidad institucional de los CEOs, en especial aquellos que están orientados a lograr una mejora en su organización, relacionándolos en alianzas estratégicas con los diferentes agentes que pueden colaborar en el proceso de aplicación del Modelo.

Un aspecto central en la propuesta de CAPLAB es lograr que los CEOs mejoren su nivel de gestión a fin de obtener mayores márgenes de sostenibilidad, lo cual permitirá, a su vez, lograr que los componentes del Programa se mantengan operativos independientemente de una futura participación de la Cooperación Internacional que le dio origen.

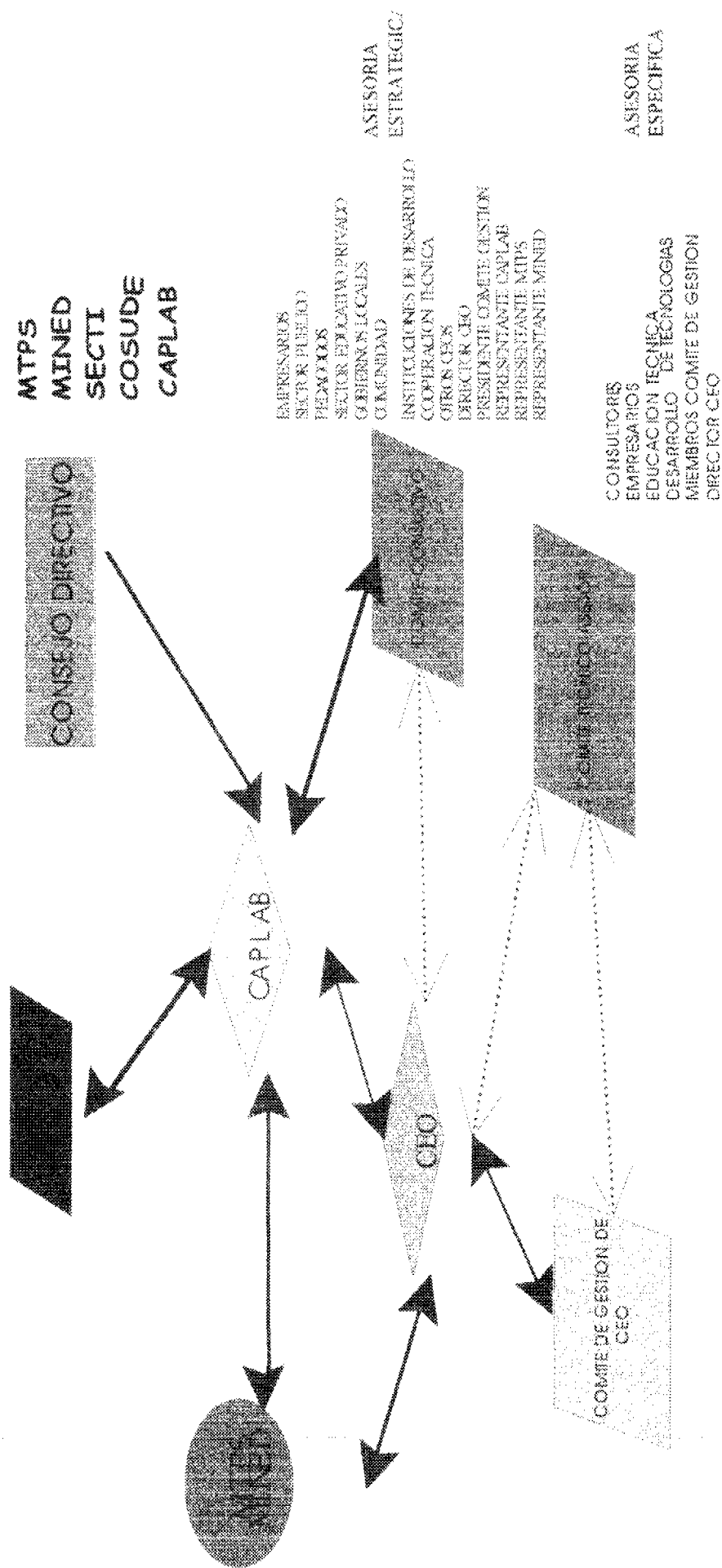
En esta línea se propone la creación de dos instancias de trabajo que apoyarían a los CEOs, un Comité Técnico Asesor (CTA) y un Comité Consultivo (CC). Ambos apoyarían a los CEOs en el diseño, definición de propuestas, asesoría, coordinación y la facilitación de relaciones con otras instituciones, con el fin de lograr una mejor gestión interna y una aplicación eficiente de los fundamentos del Programa.

El CC actuaría en una línea estratégica de asesoría mientras que la CTA se compromete en los aspectos operativos y ejecutivos del CEO. Estas dos instancias tienen una composición distinta, el primero con mayor número de participantes por su carácter consultivo, es decir, donde se busca obtener variados puntos de vista sobre diversos temas; mientras que el segundo, con un número menor de participantes especialistas, cuyo fin es facilitar la toma de decisiones.

Se propone que participen en el órgano de consulta personas y/o instituciones que representen a los sectores empresarial, educativo privado y público, tecnológico, gobierno local, miembros representativos de la comunidad, de instituciones de desarrollo, de cooperación internacional, incluso otros CEOs del sector público no necesariamente vinculados al Programa y egresados del Programa. Como miembros de la CTA se convoca a instituciones o personas de las áreas de: consultoría en gestión, educación técnica, empresarial y desarrollo tecnológico. Evidentemente, en cada una de estas instancias participarían personal del Programa y de las instituciones contra - partes y ejecutoras.

El esquema siguiente resume el proceso y las relaciones que se establecen entre los agentes del Programa y los órganos de asesoría y apoyo propuestos. Si bien el esquema está concebido para un CEO, es posible apoyar en general a todos los CEOs con la misma estructura.

ESQUEMA DE APOYO A CEOS PARA MEJORAR LA GESTION Y LOGRAR SOSTENIBILIDAD



a) El Comité Técnico Asesor

i. ¿Qué es el Comité Técnico Asesor y como se relaciona con el CEO?

Es una instancia de trabajo que apoyaría a los CEOs, en el diseño, definición de propuestas, asesoría, coordinación y facilitación de las relaciones con otras instituciones, a fin de lograr una mejor gestión interna y la aplicación eficiente de los fundamentos y estrategias de la formación profesional, especialmente en lo referente a la sostenibilidad institucional.

El Comité Técnico Asesor (CTA) tendría un carácter operativo y contaría con el Comité de Gestión (CG) del CEO como órgano ejecutivo. Estas dos instancias tendrían la misión de hacer que la gestión institucional educativa y económica del CEO se orienten hacia el logro de la eficiencia y de la calidad, así como a estructurar acciones que le permitan viabilidad institucional y económica.

II. Tareas centrales de la CTA

La idea en general es convertir a cada unidad del CEO en un Centro de Servicios de Formación y Capacitación que funcione de acuerdo a los objetivos que le señala la ley con la mayor eficiencia posible. Se trata de hacer mejor lo que se sabe hacer y dejar aquello que no se domina en manos de terceros. La experiencia en el Programa CAPLAB evidencia que el CEO puede capacitar a la población de jóvenes y mujeres sin empleabilidad; puede promover el autoempleo, a partir de iniciativas pre empresariales ejecutadas en el propio CEO; puede prestar servicios de capacitación a PYMES y también servicios de producción y reparación; participar en procesos de subcontrata y otros que le permiten viabilidad económica, sin dejar de lado sus objetivos centrales.

Así, la CTA debe apoyar al CEO en la búsqueda de soluciones generales de gestión, organización, en la aplicación adecuada del modelo, en su relación con las empresas, la vinculación con la comunidad, evaluación del impacto y los resultados de las intervenciones, en la definición de nuevas fuentes de ingresos, el diseño de módulos adecuados a la realidad de la zona y a las empresas locales, pasantías de los docentes en las empresas, práctica y empleo de los y los egresados (as).

Detalles de la conformación y propuestas de formación de la CTA se pueden encontrar en el documento (archivo: CTA.doc).

b) El comité de gestión

El Enfoque en detalle está en los documentos Sostenibilidad institucional y económica. Instancias consultiva y de asesoría

c) Los desayunos empresariales

Esta herramienta de trabajo ha sido diseñada a fin de complementar el proceso de formación de las instancias de organización operativas mencionadas anteriormente. Se buscará asimismo ampliar el grado de participación del sector

empresarial en el entorno de cada CEO, al margen de su participación o no en alguno de los comités mencionados.

El objetivo es promover, con el mayor beneficio compartido, la participación activa de los empresarios en los procesos de inserción de los egresados calificados del CEO en sus respectivas empresas, así como que los empresarios cuenten con los servicios que brindan los CEOs. Además de ello se pueden diseñar, creativamente y sobre la marcha, otras alternativas de crecimiento que beneficie a todas las partes que participan en el proceso.

Un “desayuno de trabajo” se basa en una exposición por parte del CEO a las personas convocadas sobre los alcances y notables ventajas inherentes a la propuesta de acercamiento al CEO y la participación de asistentes en este proceso de crecimiento compartido. Las personas convocadas por el CEO deben ser empresarios, miembros propuestos del Comité Técnico Asesor, representantes de la USE (Sector Educación) y directores de otros CEOs de la zona, Alcalde y Regidor (Gobierno Local), representante de la Iglesia, miembros de ONGs con las que trabaja, entre otros.

La secuencia de agenda que sigue sería la apropiada en una primera reunión:

- ♦ Bienvenida e Introducción general.
- ♦ Presentación de los invitados (as)
- ♦ Presentación del Programa de Capacitación Laboral.
- ♦ Participación de los CEOs en la capacitación en el contexto actual. Visión Formativa.
- ♦ Posibilidades de participación de los Empresarios y sus empresas. Visión Empresarial.
- ♦ Participación de las instituciones de apoyo. Redes y alianzas entre instituciones.
- ♦ Beneficios compartidos y posibles sinergias resultantes como puntos de continuidad del proceso de crecimiento compartido.
- ♦ Niveles de interrelación, participación y coordinación.
- ♦ Acuerdos de cooperación, designación de responsables y fecha de nueva reunión y agenda posible.
- ♦ Conclusiones.
- ♦ Acta de acuerdos y conclusiones

Para la realización del mismo se tomarán en cuenta los siguientes aspectos operativos:

- ✍ Citar a las personas, con la debida anticipación. Incorporar en la citación la respectiva carta que explica el objetivo, quiénes participarán, dónde se llevará a cabo, el tiempo y los resultados esperados.
Se incluirá en la carta la agenda respectiva.
- ✍ En el “desayuno de trabajo” :
 - ¡Estar media hora antes! Para asegurarse de que todo marcha bien.
 - Preparar una exposición de no más de veinte minutos que permita:
 - Revisar los acuerdos de la reunión anterior.
 - Presentar la agenda. Pedir sugerencias sobre si hay algo más que añadir (hacerlo si está vinculado al objetivo)

- Presentación de todos (as). Nombres, apellidos, institución y expectativa frente a la reunión
- Desarrollar la agenda, respetando los tiempos
- ¡Posibilitar la participación y compromisos!
- Utilizar medios audiovisuales durante la presentación
- Contar con un moderador (a) y tener un relator (a)
- Poner en la mesa tarjetas con los nombres de los participantes.
- Presentar los materiales en una carpeta del CEO, donde irá engrapada la tarjeta del Director (a)
- Disponer de Equipo de Sonido.
- ✗ Planificar el presupuesto requerido para el desayuno.

(Una propuesta detallada se puede consultar en el documento "Presentación de los posibles beneficios compartidos (sinergia) entre empresarios y el CEO).

ACTIVIDADES

¿Y cómo funciona la Organización en nuestros CEOs?

- ♦ Revisión de materiales señalados.
- ♦ Visita a CEOs donde estén operando los CG, CTA (participar de alguna reunión de trabajo).
- ♦ Entrevistas con empresarios y miembros de los CG y CTA.
- ♦ ¿Es posible participar en algún desayuno?
- ♦ Trabajo en equipos: preparar una evaluación de lo observado y una propuesta de aplicación a su CEO.
- ♦ Exposición y discusión entre todos (as).

2) El Fondo Semilla

El Fondo Semilla está orientado a apoyar a los CEOs en sus actividades, a financiar parcialmente un proyecto, sea este productivo y/o educativo, contribuyendo al proceso de auto – sostenimiento, en el entendido que el beneficio que se obtenga será necesariamente mayor que los costos de ejecución.

Revise las Normas para manejo del Fondo Semilla CAPLAB 2000

El manejo del “Fondo Semilla” debe seguir el siguiente procedimiento:

- ✓ Para el otorgamiento de estos fondos, el Comité de Gestión del CEO deberá realizar un estudio detallado del proyecto propuesto por el CEO, programando con anticipación la implementación de los fondos y en qué aspectos detallados se van a invertir.
- ✓ Una vez aprobado el proyecto propuesto, se deberán remitir las cotizaciones y el cuadro comparativo de los materiales a adquirir, los cuales deben estar precisados adecuadamente en el proyecto presentado.
- ✓ Los ingresos obtenidos de la ejecución del proyecto deberán registrarse en la cuenta corriente abierta para este fin. Estos ingresos comprenden el 100% de lo invertido más las ganancias obtenidas. Se debe remitir copia de las boletas de venta o facturas por las ventas efectuadas dentro de este proyecto. Estos ingresos generados quedan en el CEO como “Fondo Semilla” y sólo deberán ser usados para esos fines, previa autorización de COSUDE – CAPLAB (mientras dure el proyecto para este fin).

3) Uso de fuentes de financiamiento externas

Uno de los problemas señalados por los CEOs está referido a sus reducidas posibilidades de acceder a fuentes financieras para poder realizar acciones de capacitación o desarrollar actividades productivas y/o de servicios en sus talleres.

La propuesta es que el Programa actúe como facilitador con entidades financieras que estén dispuestas a apoyar a los CEOs con créditos, a fin de crear un Fondo de Consolidación del Modelo, complementando así los resultados del manejo que hagan los CEOs del Fondo Semilla, que puede convertirse también en un instrumento para la obtención de ingresos adicionales, camino a la auto - sostenibilidad económica.

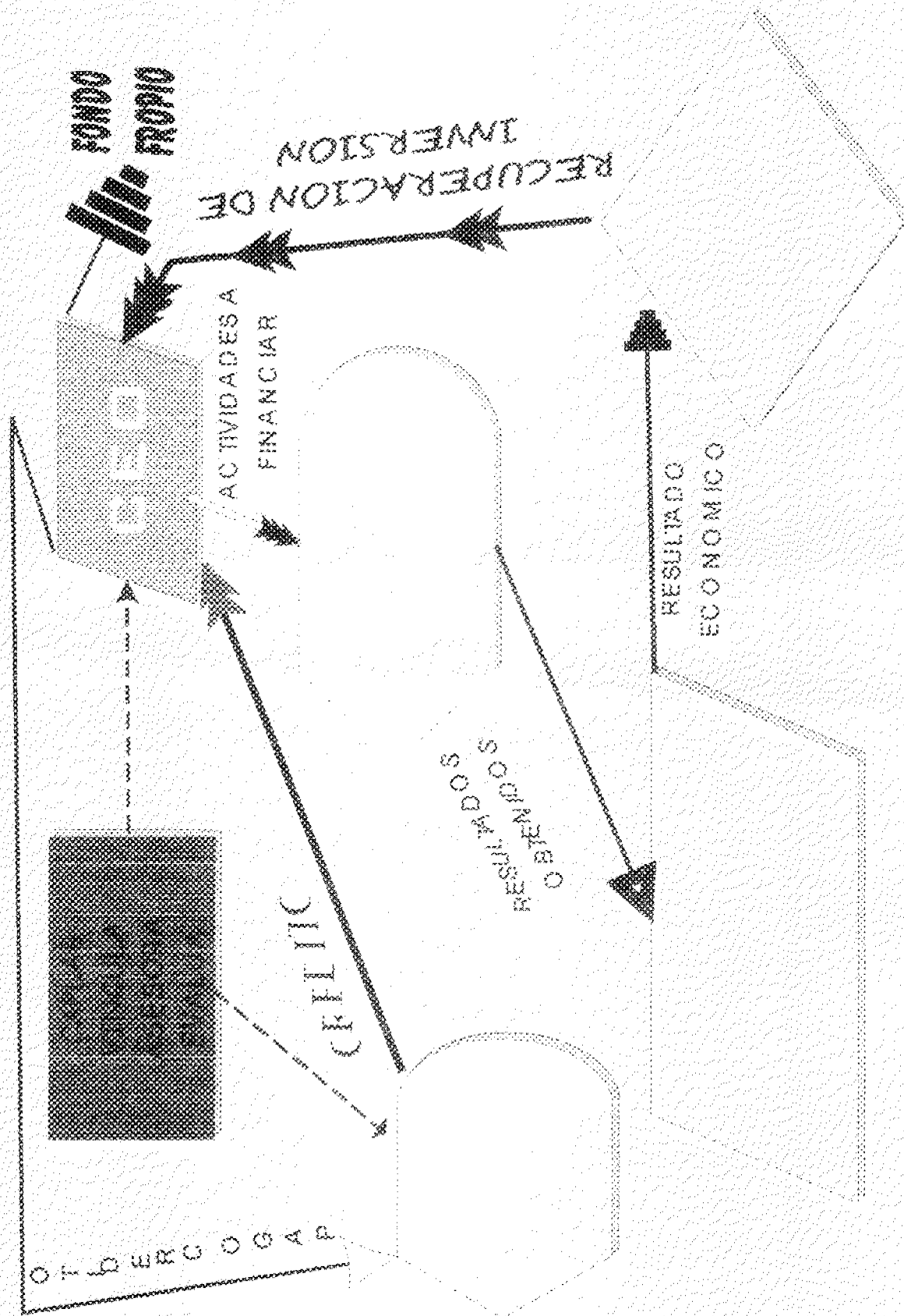
Esta iniciativa se sustenta en el convencimiento que las actividades realizadas por los CEOs pueden ser rentables, en el corto plazo, si se cuenta con recursos financieros oportunos. Esto permitiría mejorar y ampliar la calidad de sus actividades y, por lo tanto, usar créditos bajo ciertas condiciones, en términos de plazos y montos que pueden pagar, y además ir obteniendo un capital propio para garantizar el proceso de mejora continua.

Esto a su vez, servirá para lograr un compromiso cada vez mayor del personal del CEO respecto de su sostenibilidad, y también como un elemento motivador para mejorar sus niveles de gestión interna.

Al igual que en los otros casos, CAPLAB actúa como enlace, ente asesor y evaluador de las actividades. El CEO asume el riesgo, manejo, control y responsabilidad sobre el crédito con la institución financiera y ésta última controla y apoya la gestión interna de los proyectos que financia, ofreciendo condiciones accesibles pero dentro de los parámetros del mercado.

El esquema siguiente presenta el flujo de las relaciones y mecanismos para esta propuesta.

ESQUEMA PARA ACCESO A FINANCIAMIENTO DE CEOS



VI. Glosario de términos más utilizados

CAPLAB: Son las siglas del Programa de Capacitación Laboral. Es el programa que desarrolla la Agencia Suiza para el desarrollo y la cooperación (COSUDE) que tiene por objetivo mejorar la empleabilidad de jóvenes y mujeres de los sectores menos favorecidos de nuestro país.

EMPLEABILIDAD: Se define como el desarrollo de competencias que facilitan la inserción en el mundo del trabajo.

AOP/CAPLAB: Es un método adaptado por CAPLAB que permite analizar una ocupación de cualquier nivel de la pirámide ocupacional y establecer las áreas de responsabilidad y tareas que se ejecutan en un puesto de trabajo. Este trabajo se realiza en consulta con los empresarios, trabajadores y docentes. Los resultados del AOP (Análisis Ocupacional Participativo) son un resultado importante del enfoque por competencias.

COMPETENCIA: Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que, permiten en conjunto, desarrollar la capacidad de conseguir resultados y enfrentar eficientemente diferentes exigencias y circunstancias de la vida personal, social y laboral.

SILyC : Siglas que significan Sistema de Información Laboral y Colocación. Es uno de los tres componentes básicos del modelo CAPLAB. Este se desarrolla en conjunto con el Ministerio de Trabajo y Promoción Social. Su objetivo es mejorar la relación entre la demanda laboral y la oferta potencial de empleo a nivel local a través de los centros de información laboral y colocación -CIL- instalados en cada CEO del programa.

CIL: Siglas que corresponden a Centro de Información Laboral. Estos centros funcionan en los CEOS, Municipios, y otros lugares. Registran e intermedian entre la oferta laboral y la demanda

ABE: Significa Asesoría para la Búsqueda de Empleo. Es parte de la estrategia de colocación en el mercado de trabajo

CERTIFICACIÓN PROGRESIVA: Expedición de un certificado por las personas o instituciones autorizadas después de concluido un módulo formativo. Esta modalidad permite a cada participante construir su propio itinerario formativo de acuerdo a sus necesidades y recursos.

PASANTÍAS: Estrategia de aprendizaje en el mundo del trabajo real que permite la familiarización con equipos y herramientas y procesos productivos. Se realizan en las empresas permitiendo que la transferencia de aprendizajes a los docentes o estudiantes proceda de la experiencia.

MÓDULO DE FORMACIÓN: Conjunto de actividades de aprendizaje destinadas a facilitar al alumno la adquisición de capacidades que posibilitan el desempeño en un puesto de trabajo. Es la unidad básica de formación. Puede

estar asociada a una o varias unidades de competencia y tiene valor en el mercado.

FAMILIA OCUPACIONAL: Una familia profesional comprende el conjunto de funciones o situaciones de trabajo que comparten un tronco común de conocimientos teóricos, procedimientos, actitudes y recursos que son habitualmente utilizados. Agrupa un conjunto diverso de ocupaciones y de módulos de formación.